

Alihankintayrityksen henkilöstön sitouttaminen tilaajayrityksen toimintaan hotelli- ja ravintola-alalla

Pasi Pekkanen

Opinnäytetyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
2011



27.4.2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tekijä Pasi Pekkanen	Aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi Alihankintayrityksen henkilöstön sitouttaminen tilaajayrityksen toimintaan hotelli- ja ravintola-alalla	Sivu- ja liitesivumäärä 90 + 39
Ohjaajat Teemu Moilanen	
<p>Alihankintayritykset hoitavat usein palvelualalla kokonaisuuksia aloilla, jotka vaativat erikoisosaamista. Asiakkaat yhdistävät kaikki asiakaspalvelussa olevat työntekijät usein pelkästään yritykseen, jossa asioivat sillä hetkellä. Taustalla on kuitenkin kaksi erillistä yritystä omine yrityskulttuureineen.</p> <p>Jotta yrityksen kokonaisvaltainen asiakaspalvelu paranisi, täytyy alihankintayrityksen työntekijöiden olla sitoutuneita toimimaan esimerkiksi tämän palvelukonseptin ja tavoitteiden mukaisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja, kuinka alihankintayrityksen työntekijät saataisiin sitoutettua paremmin tilaajayrityksen toimintaan. Näin he oletettavasti tunsivat olevansa paremmin osa tilaajayrityksen työyhteisöä ja palvelun laadun vaihtelut tasoittuisivat.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään alihankintaa verkoston, ulkoistamisen ja yrityksen ydintoimintojen kautta sekä tuodaan esille sitouttamisen ja sitoutumisen käsitteet. Sitouttamisen keinoja tuodaan esille siihen vaikuttavilla tekijöillä, jotka ovat osa motivointia. Tutkimuksen kohteena oli esimerkiksi Sokos Hotel Kotkan Seura-huoneella alihankintana toteutettava järjestyksenvalvonta. Tutkimus toteutettiin ensin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena alihankintayrityksen työntekijöille, jossa karotoitettiin sitoutumisen tämän hetkistä tilannetta sekä, kuinka hyvin sitoutumiseen motivoivat tekijät toimivat tällä hetkellä kohdeyrityksissä. Tämän jälkeen tehtiin kvalitatiivinen kehittämisosio, joka perustui focusryhmämenetelmään (keskustelutilaisuus alihankintayrityksen henkilökunnan kanssa). Tämän keskustelun tarkoituksena oli löytää sitoutumista parantavia keinoja, jossa pohjana keskustelulle oli kyselytutkimuksen tulokset.</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksista käy ilmi, että alihankintayrityksen työntekijät eivät ole kovinkaan sitoutuneita tällä hetkellä, sen enempää palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseen. He eivät ole myöskään tyytyväisiä sitoutumista edesauttavien motivointikeinojen toteutumiseen. Focusryhmän keskustelussa tuli esille, että alihankintayrityksen työntekijät odottavat tilaajayritykseltä paljon nykyistä enemmän toimia sitoutumisen edesauttamiseksi. Sitoutumista edesauttavissa motivointikeinoissa (palkitseminen, esimiestyö, työyhteisö, perehdyttäminen ja työhyvinvointi) löytyi kaikissa kehittämis- tä niin tilaaja- kuin alihankintayrityksen osalta.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, sitouttaminen, alihankinta, verkosto, motivointi, henkilöstö	

27.4.2011

Master in Hospitality Management

Author Pasi Pekkanen	Year of entry 2008
The title of thesis Engaging the subcontractor personnel to client company operations in hotel and catering business	Number of pages and appendices 90 + 39
Supervisors Teemu Moilanen	
<p>In service industry, subcontractors often manage whole sectors in areas, that require special expertise. Clients usually connect all customer service personnel to the company they are dealing with at that moment. However, in the background there are two different companies with corporate cultures each of their own.</p> <p>To improve the company's comprehensive customer service, it is necessary that subcontractor personnel is committed for example to act and work according to this service concept and objectives. Purpose of this thesis was to find ways how to engage the subcontractor personnel more to client company operations. This way they supposedly feel more being part of the client company personnel and variations in quality of service will be leveled.</p> <p>In the theory section of this thesis subcontracting is covered through networks, outsourcing and company core functions, and the concepts of engagement and commitment are brought out. Ways to engage are brought out by factors affecting that are part of the motivation. Subject of the study was subcontracted security services for example at Sokos Hotel Seurahuone Kotka. The study was conducted first as a quantitative survey among the employees of the subcontractor, which charted the present commitment situation and also how well the motivating factors to commitment currently affect in target companies. After this followed a qualitative research which based on focus group method (a debate session with the staff of the subcontractor). The purpose of this debate was to find ways to improve commitment and the basis for this discussion was the results of the survey.</p> <p>The survey results indicate that the subcontractor personnel are not very committed at the moment, not to their employer nor to the client company. They are also discontented with the realisation of the ways to motivate the commitment. In the focus group discussions revealed that the subcontractor staff expects much more actions from the client company to help with the commitment. There is room for development in all motivational tools to improve commitment (rewarding, leadership, work community, orientation and work wellbeing) within both the client company and subcontractor.</p>	
Key words Commitment, engaging, subcontracting, network, motivation, personnel	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus.....	2
1.3	Tutkimustehtävä.....	3
1.3.1	Tutkimustehtävän kohdeyritykset.....	4
2	Tietoperusta.....	5
2.1	Alihankinta.....	5
2.1.1	Verkoston, ulkoistamisen ja ydintoiminnon käsitteet.....	5
2.1.2	Ulkoistettujen palveluiden hankintamalli.....	7
2.1.3	Arvoverkosto.....	8
2.1.4	Verkostossa toimimisen ja ulkoistamisen tavoitteet ja hyödyt.....	12
2.1.5	Kumppanuussuhteet.....	16
2.1.5.1	Alihankkija.....	17
2.2	Sitouttaminen.....	19
2.2.1	Jäsenyys organisaatiossa.....	20
2.2.2	Sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteet.....	21
2.2.3	Sitoutumisen vaatimukset.....	23
2.2.4	Sitoutumisen mittaaminen.....	28
2.3	Motivointi sitoutumiseen.....	30
2.3.1	Palkitseminen.....	32
2.3.2	Esimiestyö.....	34
2.3.3	Työyhteisö.....	37
2.3.4	Perehdyttäminen.....	38
2.3.5	Työhyvinvointi.....	40
3	Tutkimuksen kuvaus.....	42
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	43
3.2	Aineiston hankinta.....	44
3.3	Tutkimuksen toteutus.....	46
3.3.1	Kyselytutkimus.....	46
3.3.2	Focusryhmä.....	48
3.4	Aineiston analysointi.....	49
4	Tutkimustulosten esittely.....	50

4.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
4.2	Yhteenveto tutkimuksesta.....	53
4.2.1	Taustatiedot.....	53
4.2.2	Kolmen ulottuvuuden malli.....	57
4.2.3	Työhön sitoutumisen osa-alueet.....	60
4.2.4	Palkitseminen.....	62
4.2.5	Esimiestyö.....	63
4.2.6	Työyhteisö.....	64
4.2.7	Perehdyttäminen.....	65
4.2.8	Työhyvinvointi.....	65
4.2.8.1	Tiedonkulun järjestäminen – avoimet vastaukset.....	67
4.2.9	Ryhmittelyanalyysi.....	67
4.2.10	Focusryhmä.....	71
5	Yhteenveto.....	80
6	Loppusanat.....	84
	Lähteet.....	87
	Liitteet.....	91
	Liite 1. Kyselytutkimus.....	91
	Liite 2. Yhteenvetoraportti kyselytutkimuksen tuloksista.....	107
	Liite 3. Tiedonkulun avoimet vastaukset kyselytutkimuksessa.....	128

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Hotelli- ja ravintola-alalla käytetään nykyään paljon alihankintapalveluja aloilla, jotka vaativat erikoisosaamista. Näitä aloja ovat esimerkiksi järjestyksenvalvonta, kiinteistöhuolto ja siivoustoiminnot. Nämä toimialat ovat hotelli- ja ravintola-alan tavoin myös palvelua tuottavia toimintoja, joissa tärkeässä osassa on asiakaspalvelu. Jotta hyvään ja systemaattiseen asiakaspalveluun päästään, täytyy kaikkien asiakaspalvelussa olevien myös toimia yrityksen palvelukonseptin ja tavoitteiden mukaisesti. Palveluita ostavat asiakkaat liittävätkä kaikki asiakaspalvelussa toimivat henkilöt usein pelkästään tuotteita / palveluita myyvään yritykseen, oli kyseessä sitten ulkoistettu palvelu tai yrityksen omaa toimintaa.

Miksi yritys ulkoistaa toimintoja? Ulkoistamalla toimintoja palvelualalla haetaan yritykselle kustannustehokkuutta, riskittömyyttä sekä laatua tietyllä erikoisosaamisen alalla. Ulkoistamisella haetaan usein pelkästään kustannussäästöjä. Se ei kuitenkaan ole pelkästään sitä ja pelkän säästöjen hakeminen ei tuota tällöin ulkoistamisella tavoiteltua kokonaistulosta. Toki säästöjäkin syntyy, tutkimuksen mukaan 10-20 % vuodessa. Ulkoistamisen tavoitteet ja motiivit tulevat olla monipuoliset ja keskenään tasapainossa, jotta sillä saa parhaan tuloksen. Jos ulkoistamista ei ole suunniteltu riittävän huolellisesti, menetetään ainakin pidemmällä aikavälillä kaikki siitä saatavissa olevat hyödyt. (Hallikainen 2009)

Toimintojen ulkoistaminen on ollut myös suuntaus majoitus- ja ravitsemisalalla. Esimerkiksi osa henkilöstöstä, ja joissakin tapauksissa myös yrityksen koko henkilöstö, voi olla ulkopuolisen henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöitä, jopa työvuorosuunnittelu ja työnjohtokin voi olla henkilöstöpalveluyrityksen hoidossa. Tällöin asiakaspalvelu hankitaan siis kokonaan ostopalveluna. (Eräsalo 2008, 43) Myös muita palvelukokonaisuuksia, esimerkkinä järjestyksenvalvonta, hoidetaan kokonaan ostopalveluna.

Ostopalvelun käyttö osoittaa yritysjohtolta riskinottoa. Mitä jos näiden kahden yrityksen intressit eivät olekaan yhteneväiset tai kokevatko alihankintayrityksen työntekijät

tilaajayrityksen tavoitteet edes omikseen? Kyseisillä työntekijöillä on kuitenkin lähtökohtaisesti uskollisuusvelvollisuus palkanmaksajaansa eli työnantajaansa kohtaan. Mikä on tällöin lojaalisuus tilaajayritystä kohtaan? (Eräsalo 2008, 43)

Tämä opinnäytetyö pohjautuu palveluyrityksen ydinosamisen ja siihen liittyvän ulkoistetun tukitoiminnon yhteen liittämiseen kiinteämmäksi palvelukokonaisuudeksi.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja raja

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus siitä, että alihankintayrityksillä on omassa toiminnassaan muun muassa tietyt tavoitteet ja toimintamallit, joiden mukaan heidän työntekijänsä toimivat. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, kuinka alihankintayrityksen työntekijät saadaan sitoutettua paremmin työskentelemään palveluita ostavan yrityksen palvelukonseptin ja tavoitteiden mukaisesti: miten alihankintayrityksen työntekijöille saadaan vahvemmin tunne, että he ovat myös osa palveluita ostavan yrityksen työyhteisöä ja sen toimintaa. Tämä oletettavasti näkyisi yrityksessä myös esimerkiksi parempana asiakaspalvelukokonaisuutena. Oletetun sitoutumisen esteenä on se, että alihankintayrityksen työntekijä työskentelee palvelua ostavassa yrityksessä, mutta ei ole kuitenkaan varsinaisessa työsuhteessa siihen. Sitoutumista tutkitaan työssä ensisijaisesti laadullisesti, ei ajallisesti, jolloin yrityksessä olisi tavoitteena sitouttaa työntekijä mahdollisimman pitkään työuraan.

Kun alihankintayrityksen työntekijä saadaan sitoutettua sen palveluita ostavan yrityksen toimintaan, palvelukonseptiin ja tavoitteisiin, voidaan oletettavasti odottaa myös asiakaspalvelukokonaisuuden olevan tasalaatuisempaa. Sitouttamisen keinoilla, jota työssä haetaan, saadaan alihankintayrityksen ja tilaajayrityksen välisiä eroja tasoitettua. Lähtökohtana työssä onkin oletamus, että näiden toimijoiden keskuudessa on työntekijöiden välillä työnlaadullisia eroja. Tämä näkyy jo työnjohdollisesta näkökulmasta: esimiestyö sekä työnjohto kokonaisuudessaan ovat keskenään erilaista yritysten välillä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään hotelli- ja ravintola-alan toimintoon, joka on alalla yleisesti kokonaan ulkoistettu alihankintayrityksille. Esimerkiksi vuokratyövoiman sitouttamista yritykseen ei siis tässä työssä käsitellä. Vuokratyötä käytetään kylläkin paljon

palvelualoilla, esimerkiksi tarjoilijoita / kokkeja ravintoloissa, mutta näitä palveluita toisaalta ei ole kokonaan useinkaan ulkoistettu. Tällöin usein suurimmaksi osaksi kyseistä työtä tekevät yrityksen omalla palkkalistalla olevat työntekijät ja vuokratyöllä täydennetään ruuhka-aikoja ja äkillisiä kysynnän / henkilöstöresurssien muutoksia. Tällöin henkilöstöresurssien johtamiseen saadaan enemmän joustavuutta vuokratyötä käyttäen.

Opinnäytetyön aihetta lähestytään teoreettisella viitekehyksellä, jossa käsitellään aluksi ulkoistamisen peruseriäotteita ja millainen rooli yleensä alihankkijalla on yrityksessä. Tähän liittyy luonnollisena osana myös verkoston ja yrityksen ydintoimintojen käsitteet. Viitekehyksessä käydään läpi myös työntekijän jäsenyyttä organisaatiossa, millainen rooli tällä on verrattuna muihin työntekijöihin sekä, kuinka työntekijän sitouttaminen tapahtuu ja mitä se vaatii. Teoreettisessa viitekehyksessä ilmennetään myös ulkoistamisen ja verkostossa toimimisen tavoitteita ja hyötyjä. Jotta opinnäytetyössä voidaan tutkia työntekijän sitouttamista, käydään läpi myös työmotivaatiota ja sitä edistäviä keinoja, jotka ovat tärkeässä roolissa, jotta sitoutumista tapahtuisi.

1.3 Tutkimustehtävä

Työntekijöiden palvelukonseptin ja tavoitteiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä esitellään tässä työssä teoreettisessa viitekehyksessä. Kohdeyrityksessä tutkitaan näitä tekijöitä, millaisella tasolla ne ovat alihankintayrityksen työntekijöiden mielestä. Työntekijöiden sitoutumisen astetta mitataan niin palkanmaksajayritykseen (alihankintayritys) kuin palveluita ostavaan tilaajayritykseenkin. Näiden tulosten pohjalta käydään keskustelua yhdessä alihankintayrityksen työntekijöiden ja heidän esimiehien kanssa, kuinka sitoutumisen astetta voidaan kehittää kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen kohteena on esimerkkirytyksenä Sokos Hotel Kotkan Seurahuone. Tutkimus keskittyy sen järjestyksenvalvontatoimintaan, joka on yleisesti hotelli- ja ravintola-alalla usein ulkoistettu.

1.3.1 Tutkimustehtävän kohdeyritykset

Pääsääntöisenä alihankintapalvelua tilaavana yrityksenä tässä tutkimustehtävässä on Sokos Hotel Kotkan Seurahuone, joka on osa S-Ryhmää. S-Ryhmän muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen sekä sen omistavat itsenäiset alueosuuskaupat (22 kpl). Lisäksi siihen kuuluu 9 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan toimien vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkostona. Siihen kuuluvat kaiken kaikkiaan Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. Osuuskaupat omistavat jäsenet eli asiakasomistajat. (S-Ryhmä 2011a)

Osuuskauppa Ympyrä toimii Etelä-Kymenlaaksossa harjoittaen muun muassa päivittäis- ja käyttötavarakauppaa, ravintolatoimintaa, ABC-liiketoimintaa sekä autokauppaa. Ympyrä työllistää paikkakunnalla noin 735 työntekijää. (S-Ryhmä 2011b)

Osuuskauppa Ympyrän matkailu- ja ravitsemistoimialan toimipaikat sijaitsevat Kotkassa ja Haminassa. Osuuskauppa Ympyrän matkailu- ja ravitsemistoimialalla on tällä hetkellä 19 toimipaikkaa. Suurimpana yksikkönä on hotelliyksikkö Kotkan keskustassa, joka on tutkimuksen kohdeyritys. Kyseisessä yksikössä hotellitoimintaa tuotetaan Sokos Hotels -konseptin alla, Sokos Hotel Seurahuone. Yksikössä toimivat myös neljällä eri liikeidealla toimivat ravintolat, jotka muodostavat noin 1600 asiakaspaikan ravintolakokonaisuuden: ruoka- ja seurusteluravintola Fransmanni, ruoka-, juomaravintola & yökerho Amarillo, nuorisolle suunnattu disco Bepop sekä kokous-, tanssi- ja viihderavintola Banketti.

Tutkimustehtävän alihankintayritys on Etelä-Suomen Lisäturva Oy, joka on turvallisuuspalveluyritys. Yrityksen pääasiallinen toiminta on tuottaa ravintoloihin, hotelleihin ja erilaisiin tapahtumiin turvallisuuspalveluita. Myös erilaiset vartiointipalvelut, turvallisuuskoulutukset, henkilöturva- ja yksityisetsiväpalvelut, turvallisuustekniikkapalvelut sekä turvallisuusvälinemyynti ovat osa sen palveluntarjontaa. Yrityksen nimestä huolimatta Etelä-Suomen Lisäturva Oy työllistää ympäri Suomen noin 150 työntekijää eri tehtävänimikkeillä. (Etelä-Suomen Lisäturva Oy 2011a)

Etelä-Suomen Lisäturva Oy hoitaa kokonaisuudessaan Sokos Hotel Seurahuoneen järjestyksenvalvonnan. Tämä alihankintasuhde on yleinen hotelli- ja ravintola-alalla ja samanlainen käytäntö onkin käytössä kaikissa Etelä-Suomen Lisäturvan Oy:n hoitamissa, heidän palveluita tilaavissa, alan yrityksissä.

Järjestyksenvalvonta painottuu tilaajayrityksessä ravintolatoimintoihin, jossa Etelä-Suomen Lisäturva Oy hoitaa yöaikoina ravintoloiden niin sanotun ovi- ja salijärjestyksenvalvonnan sekä narikkapalvelut. Kyseinen alihankintayritys kouluttaa tarvittaessa myös tilaajayrityksen henkilökuntaa turvallisuusasioissa.

Etelä-Suomen Lisäturva Oy:n vastuujako on selkeä, jossa yrityksen toimitusjohtaja vastaa kokonaisuudessaan yrityksen johtamisesta. Yrityksessä on myös vastaava hoitaja, jonka vastuulla on muun muassa turvallisuus-, koulutus- ja asiantuntijapalvelut. Yrityksen henkilöstöhallinta kokonaisuudessaan on palvelupäällikön vastuulla. Etelä-Kymenlaaksossa on erillinen palveluesimies, joka vastaa palveluita ostavien tilaajayrityksien toiminnasta ja käytännön järjestelyistä. Lisäksi Kotkan talousalueella on vielä oma kohde-esimies. (Etelä-Suomen Lisäturva Oy 2011b) Tilaaajayrityksen kannalta operatiivisen toiminnan järjestelyissä eniten tehdään yhteistyötä sekä kohde- että palveluesimiehen kanssa.

2 Tietoperusta

2.1 Alihankinta

2.1.1 Verkoston, ulkoistamisen ja ydintoiminnon käsitteet

Verkosto on kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välinen pitkäaikainen yhteistyösuhde. Tällöin yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman. (Toivola 2006, 22)

Yritysten ja organisaatioiden erilaisilla yhteistyömalleilla tarkoitetaan verkostoitumista. Nämä eri yhteistyötahot voivat olla muita yrityksiä, organisaatioita tai toimijoita ja näiden keskinäinen yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta tiukasti määri-

teltyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin. (Pirnes 2002, 7) Kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö ovat yritys yhteistyön perusmalleja. (Pirnes 2002, 14) Näiden lisäksi on yritys yhteistyössä erityissovelluksia kuten ulkoistaminen, kumppanuus ja franchising. (Pirnes 2002, 22)

Ulkoistaminen on toimintaa, jossa yritys hankkii jonkin tarvitsemansa suoritteet yrityksen ulkopuolelta. Tätä suoritetta se ei tee tällöin itse. Suorite voi olla esimerkiksi jonkin välituotteen valmistus tai palvelu, joka tukee liiketoimintaa. Yritystoiminnan verkostoitumiseen liittyy läheisesti juuri ulkoistaminen. Verkostoituminen on käsitteenä kuitenkin laajempi, sillä ulkoistaminen on tuotantoketjun eri osien ja tuotantoa tukevien palvelujen siirtämistä ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Yritysverkostot voivat olla myös horisontaalisia, jolloin tehdään yhteistyötä samankaltaisilla tuotteilla kilpailevien yritysten kesken. (Pajarinen 2001, 6)

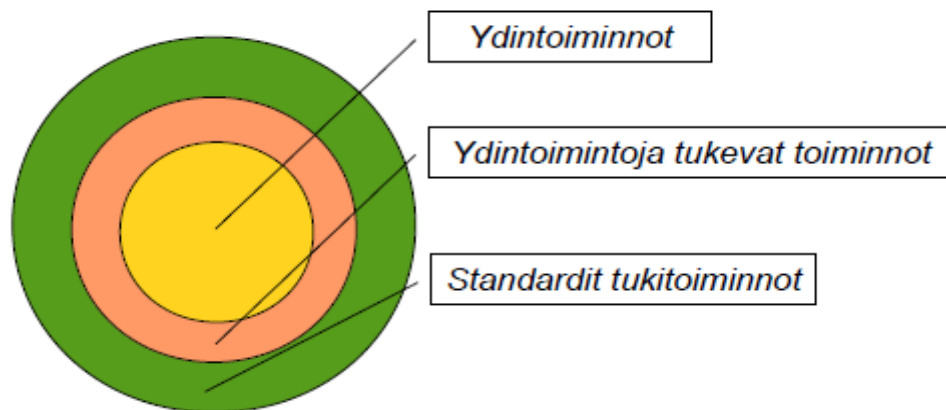
Kun eri yritysten kesken tapahtuu integroitua eli keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, on kyse kumppanuudesta. Sen toiminta on syvällisempää yritysten välillä kuin ulkoistamisessa, jolloin ne eivät yksin toimimalla voisi toteuttaa omaa liiketoimintaa kyseisessä hankkeessa. Se on yhteistyötä, johon kumpikin kumppani tuo omalta puoleltaan olennaista lisäarvoa ja kehittämispanosta, joka auttaa hankkeen kehittämisessä sekä kilpailukykyisyyden varmistamisessa. Franchisingissa eli asiakasyrittäjyydessä on selvä hierarkkinen järjestys. Yrittäjät toteuttavat siinä pelkästään päämiehen toimesta kehitettyä liiketoimintamallia yhteisesti sovituin tavoin ja säännöin. (Pirnes 2002, 26-27)

Yrityksellä on perustehtävä, johon liittyy luonnollisesti myös tiiviisti yrityksen ydintoiminto. Perustehtävä on yrityksen missio eli mitä varten yritys on olemassa. Ydintoiminto on yleensä sellainen, joka edellyttää osaamista tai päätöksentekoa, jota ei kannata tai jota ei voida antaa yrityksen ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Ydintoiminnon suorittamista edesautetaan ydintä tukevalla toiminnolla. (Kiiskinen ym. 2002, 21)

Ydintoimintojen ulkopuolelle jäävät toiminnot eivät suoraan liity ydintoimintojen suorittamiseen (standardit tukitoiminnot). Siivous- ja vartiointipalvelut ovat esimerkkejä yrityksen tukitoiminnoista, jonka perustehtävä ei ole näillä toimialueilla. Ydintoimintaa

tukevat standardit tukitoiminnot ja ydintä tukevat toiminnot eivät ole yrityksessä sinänsä vähäpätöisempiä, mutta ne voidaan antaa ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Tämän ulkoistamisen avulla yritys pystyy paremmin keskittymään lähes pelkästään sen ydintoimintoihin. Ulkoistamisen syitä on myös esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan tilanne ja olosuhteet, palveluiden tarjonta ja toimialan luonne, kilpailukykyiset kustannukset, palvelun saamisen helppous ja palvelun tasalaatuisuuden tae. (Kiiskinen ym. 2002, 21-22)

Yrityksen toiminnot jaetaan siis kolmeen osaan: ydintoimintoihin, ydintoimintoja tukeviin toimintoihin ja standardeihin tukitoimintoihin. (Kuvio 1) Ydintoiminnot pidetään itsellä ja niitä kehitetään sisäisenä toimintona. Ydintoimintoja tukevien toimintojen osalta voidaan tehdä yhteistyötä huolellisesti valitun yhteistyökumppanin kanssa ja standardien tukitoimintojen osalta voidaan käyttää ulkopuolisia, kaupallisesti saatavilla olevia vakiopalveluja. (Kiiskinen ym. 2002, 24)



Kuvio 1. Yrityksen toiminnot (Kiiskinen ym. 2002, 24)

2.1.2 Ulkoistettujen palveluiden hankintamalli

Ulkoistettujen palveluiden hankintamallit on jaettu neljään osa-alueeseen: palveluiden tuottaminen itse, sisäinen osaamis- tai palvelukeskus, yhteenliittymä eli konsortiojärjestely (tai yhteisyritys) ja ostopalvelun käyttö ulkoistettuna ratkaisuna, joka voi taas olla täydellistä tai valikoivaa. Näistä malleista yritys valitsee tapauskohtaisesti sopivan sen tarpeiden ja linjausten perusteella. Ulkoistamisen syvyys kasvaa palveluiden omasta tuottamisesta ostopalveluiden käyttöön eli täydelliseen ulkoistamisen malliin. (Kiiskinen ym. 2002, 69-70)

Kun yritys kerryttää johonkin toimipisteeseensä tai vaihtoehtoisesti virtuaaliverkostoon-
sa strategisesti tärkeää ydinosaamista, sanotaan sitä osaamiskeskukseksi. Se on tärkeä
osa-alue kehitettäessä ja saatettaessa markkinoille uusia tuotteita ja palveluja sekä esi-
merkiksi suunniteltaessa liiketoiminnalle kriittisiä tietojärjestelmiä. Osaamiskeskus saat-
taa tehdä myös muun muassa kehitystyötä muun organisaatiojäsenen toimeksiannosta.
Palvelukeskus on taas yrityksen järjestely, jossa se keskittää tietyn ei niin strategisen,
mutta välttämättömän osaamisensa ja sen vaatiman infrastruktuurin, yhteen paikkaan.
Tällä tavalla saadaan yleensä yritykseen tämän osalta kustannustehokkuutta, sillä näin
päällekkäiset toiminnot ja työt eliminoidaan ja palvelutuotantoa tehostetaan mittakaava-
etujen kautta. (Kiiskinen ym. 2002, 71-72)

Yhteenliittymä palveluiden hankintamalleista tulee kysymykseen, kun yrityksessä ei ole
mahdollisuutta sisäiseen palvelukeskukseen, mutta toisaalta taas sen tuottamista ei halu-
ta siirtää kokonaan ulkoisen yrityksen hoidettavaksi. Yhteenliittymämalleista yhteisyri-
tyksellä tarkoitetaan yhteisomisteista yritystä, jossa osapuolina on itse palvelun käyttäjä
ja palveluun erikoistunut tuottaja. Konsortioilla, toisella yhteenliittymämallilla, kutsutaan
järjestelyä, jossa palvelun toimittaa yhteenliittymä. Näitä on taas kahdenlaisia, jossa yh-
denvertaiskonsortiossa palvelun tilaaja valitsee kaikki palvelutoimittajat ja ne ovat suo-
rassa sopimussuhteessa tilaajan kanssa ja vastaa näin lähtökohtaisesti vain oman osa-
alueensa toimituksesta. Prime-konsortiossa on yksi vastuutoimittaja, joka ottaa ja kantaa
kokonaisvastuun. Tämä vastuutoimittaja valitsee, edellyttää tai suosittelee muut konsor-
tion jäsenet. Tämä onkin hyvin lähellä perinteistä täydellisen ulkoistamisen mallia.
(Kiiskinen ym. 2002, 75-76)

2.1.3 Arvoverkosto

Kun kaksi tai useampi yritys tekee keskenään yhteistyötä, jossa kumpikin toteuttaa
yhteistyössä liiketoimintaa, jossa saavutetaan puolin ja toisin vahvempi kilpailuasema,
sanotaan verkostoksi. (Toivola 2006, 22) Jo 1700-luvulla Leonhard Euler tutki verkos-
toja matemaattisesti. Näitä kyseisiä verkostojen puhtaita staattisia mallirakenteita on
myöhemmin täydennetty dynaamisella tarkastelulla. Näin verkko on tekninen rakenne,
joka kuvaa toimijoiden välisiä yhteyksiä. Dynaamisuuden verkostoihin tekee se, että ne

koostuvat useista toimivista osista. Näin ne muuttuvat ajan myötä niissä toimivien tahojen tekemien ratkaisujen seurauksena. (Vakaslahti 2004, 18)

Kaikki toimijat ja yhteistyökumppanit, jotka täydentävät omien strategisten voimavarojensa määrällisiä tai laadullisia puutteita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, kattavat organisaation arvoverkostomääritelmän. Arvoverkostossa toimiessa tavoitteet voivat olla strategisia ja toiminnallisia, pääsääntönä, että ulkoistaminen tapahtuu niissä toiminnissa, joissa yritys ei ole kilpailukykyinen. Arvoverkoston hallinnassa on kaksi erityisen tärkeää elementtiä: arvoverkoston rakenne ja mekanismit yhteistyökumppanuuksien johtamiseksi. Jotta rakenne olisi optimaalinen, täytyy organisaatiolla olla selkeä näkemys sen omien strategisten voimavarojen vahvuuksista ja heikkouksista. Näin voidaan määritellä toiminnot yhteistyökumppaneille, joiden erikoistuneet resurssit voidaan hyödyntää toiminnassa. Yhteistyökumppaneiden johtamisen elementit ovat taas tärkeitä, jotta se olisi tehokasta ja laadullista. Yrityksen tuleekin rakentaa toimintamallit kunkin ulkoistamisen hallitsemiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 17-18)

On olemassa yksilöiden sekä organisaatioiden välisiä verkostoja. Vaihdamaverkostot, vuorovaikutusverkostot ja sosiaaliset verkostot ovat yritysten verkostotyyppejä. Kun toimitaan yritysten välisessä yhteistyössä, voidaan puhua vaihdantaverkostosta. Tämä voi perustua tuotantoon tai kaupankäyntiin. Sen toimintaan vaikuttavat sosiaaliset verkostot sekä vuorovaikutusverkostot. Jälkimmäiset ovat verkostosuhteita, joko yrityksiä tai yksilöitä, joiden kanssa ei tehdä kauppaa vaan saadaan ja vaihdetaan tietoa. Esimerkkeinä näistä käyvät konsultit, tilitoimisto ja pankki. Sosiaaliset verkostot ovat taas aina ihmisten välisiä, jotka rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken. (Toivola 2006, 24-25)

Vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot ovat yritysten välisiä verkostoja. Kun kuuluutaan saman tuotanto- ja arvoketjun jäseniin ja samalla tuotteet täydentävät toisiaan, sanotaan sitä vertikaaliseksi verkostoksi. Toisaalta, kun toimitaan saman toimialan sisällä olevissa yhteistyöverkostoissa, joissa kilpailijat toimivat yhteistyössä, sanotaan näitä horisontaaliseksi verkostoiksi. (Toivola 2006, 24)

Vertikaalisessa verkostossa arvoketju lähtee siis raaka-aineiden tuottamisesta ja päättyy kuluttajan tai käyttäjän ostopäätökseen ja tästä seuraaviin jälkimarkkinointitoimenpiteisiin. Tässä kaikki toimijat ovat itsenäisiä, jotka haluavat parasta mahdollista tuotosta itselleen. Esimerkiksi raaka-aineiden tuottaja pyrkii hankkimaan asiakkaiskseen raaka-aineen parhaat mahdolliset ostajat. Jotta tämä pystyy takaamaan asiakkailleen parhaan palvelun, joutuu tämä varastoimaan kysytyimpiä raaka-aineita tarpeeksi ja panostamaan merkittävästi myyntityöhön. Vertikaalisessa verkostossa arvoketju etenee tietyssä järjestyksessä alusta loppuun. (Pirnes 2002, 35-37)

Horisontaalinen arvoketju on taas tuotokeskeisempi. Siinä tavoitellaan vaativimpien tuotekokonaisuuksien tuottamista. Tässä arvoketjussa osallistumisen kriteerinä on enemmänkin, mitä lisäarvoa kyseinen yritys tuo kokonaisuuteen. Vertikaaliseen ketjuun verrattuna osallistujilta vaaditaan monipuolisempaa palvelukykyä ja osaamista sekä nopeutta ja joustavuutta. Vertikaalis-horisontaalisessa takaisinkytkentäarvoketjussa kaksi aiempaa arvoketjua taas yhdistetään. Tätä ketjua ohjaa ja johtaa kuluttaja tai käyttäjä ja kaikki tähän osallistujat ovat näiden palveluksessa. Puhtaimmillaan tämä arvoketju on käskytyksmalli, missä kuluttaja viestittää mielihaluistaan arvoketjulle, joka taas pyrkii palvelemaan tätä haluamallaan tavalla mahdollisimman nopeasti. (Pirnes 2002, 37-39)

Se, mitä ja miten tapahtuu, riippuu usein juuri erilaisista verkostoista. Elämme siis nykyään osana lukuisia verkostoja. Toimialoilla, joilla teknologia kehittyy nopeasti, on yritysten välinen yhteistoiminta verkostossa suhteellisesti vilkkaampaa kuin muilla. Toimialalta toiselle ulottuvien diagonaalisten verkostojen merkitys on kasvanut nykyään perinteisten horisontaalisten ja vertikaalisten verkostoulottuvuuksien lisäksi. Esimerkiksi matkapuhelinteollisuus toimittaa ja myy nykyään enemmän digitaalisia kamerakennoja kuin kameravalmistajat itse. Tulevaisuus onkin verkostomaailmassa monimuotoisempaa, jossa liiketoiminta jäljittelee biologisia malleja. (Vakaslanti 2004, 20)

Verkostojohtamisella tarkoitetaan organisointi- ja johtamismallia, millä tavalla verkostoa johdetaan. Verkostojohtamista tarvitaan aina ja sitä sovelletaan kaikissa organisaatioissa riippumatta verkoston rakenteiden, intensiteetin ja toiminnallisuuden tuomista erilaisista johtamistavoista. (Pirnes 2002, 8)

Erityyppisissä ympäristöissä verkostoilla on erilainen rooli. Esimerkiksi paikallisen pienen yrittäjän verkostot keskittyvät lähiympäristöön, kun taas toisaalta globaali toimija toimii laajemmissa verkostoissa, joissa on mukana myös heikkoja sidoksia. Pienempi yrittäjä hakee verkostojen kautta referenssejä ja tukiverkostoa, kun taas suurempi kasvuyrittäjä toimii laajemmilla markkinoilla ja hakee verkostojen kautta resursseja sekä turvaverkostoa riskien jakamiseen. Verkostot ovat yrityksen toiminnassa tärkeässä roolissa alusta alkaen: perustamisvaiheessa ja käynnistettäessä ne toimivat omien resurssien täydentäjänä, yritystä uudistettaessa ne taas aktivoidaan. Sen, kuinka hyvin yritys pystyy verkostoja hyödyntämään ja miten ne edistävät menestystä, ratkaisee strateginen ja operationaalinen osaaminen. Verkostot voivatkin toimia yhtenä roolina kasvun vauhdittamisessa, jos niitä osataan strategisesti hyödyntää. (Toivola 2006, 25)

Verkostojen merkitys on tärkeää myös yritysten välillä, kun halutaan / saadaan oppia toisilta osapuolilta. Tällöin keskinäinen henkilökohtainen luottamus on tärkeää. Yrityksillä ei ole useinkaan henkilöitä, joilta voisi oppia yrittäjyyteen / yrityksen johtamiseen liittyviä taitoja. Näitä ovat esimerkiksi strategiset ratkaisut, asiakassuhteet ja päätöksenteot. Tällöin kumppaneita haetaan ulkopuolelta eli verkostoista, jolloin apua saa muilta. Yrityksillä, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa vain yritystä ympäröivään lähipiiriin, on paljon huonommat mahdollisuudet saada arvokasta tietoa uusista mahdollisuuksista kuin yrityksillä, jotka ovat verkostoissa, joissa on paljon heikkoja sidoksia. (Toivola 2006, 25-26)

Verkostojen merkityksen tärkeys yrityksille tulee esille myös resurssitarpeina. Resurssitarve yrityksissä muuttuu yritysten kehittyessä, jolloin verkostojenkin täytyy kehittyä. Yrityksen elinkaaren eri vaiheet tarvitsevat erilaisia strategisia ratkaisuja ja näin tämä taas luo haasteita resurssien hankkimiselle. Resurssien saatavuus, saavutettavuus ja epävarmuus ovat haasteita, kun yritys siirtyy käynnistysvaiheesta kasvuvaiheeseen. Samalla yrityksellä on jo jonkin verran kertynyttä mainetta ja tunnettavuutta sekä yleisiä resursseja enemmän kuin alkuvaiheessa. Verkostot muuttuvat yrityksen elinkaareissa henkilöön perustuvista verkostoista koko ajan enemmän harkittuihin ja laskelmoituihin verkostoihin. Yrityksen alkuvaiheen sosiaaliset verkostot auttavat yritystä saamaan tarvittavat resurssit, joita ulkopuolisilta tahoilta se ei välttämättä saa, sillä siltä puuttuvat vielä alkuvaiheessa näytöt ja uskottavuus. Sosiaalisten verkostojen merkitys vähenee samalla

kun yritys kehittyy. Samalla resurssien tarve muuttuu ja laajenee. Kun tällöin on laajempia verkostoja apuna, yritys vähentää ympäristön epävarmuutta omassa toiminnassa eli toisaalta tällöin jaetaan riskejä. Verkostot muuttuvatkin ajan myötä samalla kun tarpeet muuttuvat. (Toivola 2006, 26-27)

Yrityksien on hyödyllistä kytkeytyä toisiin ja täydentäviin yrityksiin, sillä yksittäinen toimija ei selviä toimimalla vain ja ainoastaan yksin. Tällöin yhteistyösuhteet ovat räätälöityjä, pitkäkestoisia ja rakentuvat yhteistyölle, toisin kuin toimimalla yksin. Hyvä yritystoiminta voi rakentua, kun yritys omistaa esimerkiksi vain ainoastaan kriittiset ydin-toiminnot / resurssit itse ja koordinoi muita toimintoja ja yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Näin saadaan tehokas lopputulos. Verkostossa toimiminen edellyttää, että halukkaita yrityksiä löytyy yhteistyöhön ympäristöstä. (Toivola 2006, 28)

Kun toimintaympäristö muuttuu koko ajan, niin samalla yritykset menestyäkseen siinä hyödyntävät joustavasti kumppanuussopimuksia. Näin yritykset varmistavat oman toimintansa uudistumisen, ripeäliikkeisyyden sekä oikea-aikaisuuden. Samalla kohdennetaan rajoitetun oman pääoman käyttöä. Yritysverkoston voimavaroja voidaan tasata kumppanuuksilla monilla eri tavoilla. Tämä, kumppanuus, onkin verkostoitumisessa erittäin merkityksellistä. Esimerkiksi yhdellä yrityksellä verkostossa voi olla laaja, olemassa oleva asiakaskunta, tunnettu brändi ja tehokas myyntiorganisaatio. Toinen yritys voi tuoda edelliseen yritykseen lisäksi uuden ja teknisesti ylivoimaisen tuotteen lisensioinnin avulla. Tämän tuotteen tuotekehitys voi taas toisaalta toteutua, ainakin osittain, korkean osaamisen ja alhaisen kustannustason maassa yhdessä valikoitujen avainasiakkaiden kanssa. Valmistuskapasiteetin tuotteelle voi taas verkostossa tarjota kolmas yritys. Neljäs yritys voi tarjota siihen lisäksi rahoitusta. Jotta tällaisen verkoston toimintamalli olisi tasapainoinen, täytyy näillä kaikilla yrityksillä olla oma lisäarvonsa osaksi kokonaisuutta. Jokainen yritys kuitenkin hyötyy verkostossa toisten toiminnasta. (Vakalahti 2004, 22)

2.1.4 Verkostossa toimimisen ja ulkoistamisen tavoitteet ja hyödyt

Yrityksessä haetaan lisäarvoa synnyttävää toimintaa prosessilla, verkostoitumisella, jossa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään. Verkostoitumisen tavoitteena tällä tavalla

on yritysten pidemmän tähtäimen kilpailukyvyn edistäminen. (Toivola 2006, 17)

Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja tulee samalla monimutkaisemmaksi. Toimintaympäristössä markkinat laajenevat, tuotteet uusiutuvat nopeasti ja teknologia uusiutuu koko ajan. Tässä muuttuvassa kehityksessä myös yritysten on pysyttävä mukana. Samalla sen täytyy hallita markkinoinnin erityispiirteet ja pystyä panostamaan merkittävästi tehokkaaseen kehitystoimintaan ja tuotekehittelyyn. Yrityksellä tulee olla myös riittävät resurssit jatkuvaan investointiin pysyäkseen kehityksessä mukana. Näihin kaikkiin vaatimuksiin vain suuret yritykset pystyvät vastaamaan riittävällä resursoinnilla. Yritykset usein joutuvat soveltamaan nykyisessä kehitystilanteessa muitakin kuin oman alansa tekniikoita, jotta ne pystyvät tuottamaan markkinoita kiinnostavia tuotteita. Näin yritykseltä mahdollisesti puuttuva tietotaito tai jopa tuotanto osittain tai kokonaan on hankittava yrityksen ulkopuolelta. (Pirnes 2002, 9-10)

Nykyisessä markkinatilanteessa verkostoitumisella tavoitellaankin parempaa taitotietokokoonpanoa verraten siihen, millaisia ne olisivat yksinään toimiessaan. Samalla saateen saada yritykselle myös edullisempi tuotantomalli. Verkostoitumisella tavoitellaan siis osaamisvarannon lisäämistä tai kokonaistaloudellisuuden parantumista tai näiden yhdistämisen kautta parempaa kilpailuasemaa. (Pirnes 2002, 9-10)

Verkostoitumisella haetaan kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppimista, informaatiota, joustavuutta sekä reagointivalmiutta. Tällöin yritykset eivät kilpaile ainoastaan toistensa kanssa, sillä kilpailu on myös verkostojen välistä. Koko verkoston kyvykkyys muodostaa kilpailukykyä, jolla vastataan markkinoiden vaatimuksiin: nopeus, joustavuus, laadukkuus ja alhaiset kustannukset. Verkoston kilpailukyky muodostuu esimerkiksi tuotteen, palvelun tai osaamisen täydennettävyyteen, liiketoiminnan mittakaavaetuun, erikoistumiseen ja joustavuuteen. Esimerkiksi verkosto verrattuna yksittäiseen yritykseen on nopeampi toimissaan, koska siinä toiminnot ovat organisoitu rinnakkaisiksi. (Toivola 2006, 13)

Toimintojen ulkoistamisella haetaan hyötyä sekä strategisilla alueilla, kuten tuotevalikoima ja yrityskuva, että operatiivisessa toiminnassa, kuten kustannustehokkuus ja laatuhausuus. Kaiken kaikkiaan ulkoistamisella tavoitellaan lisäarvon synnyttämistä yri-

tykselle, jolloin saadaan parempaa asiakastyytyvääisyyttä, arvokkaampia tuotteita ja palveluita sekä omistaja-arvon kohoamista. (Kiiskinen ym. 2002, 86-87)

Strategiset hyödyt ulkoistamisessa ovat yrityskuvan parantuminen, ydinosaamisen vahvistuminen sekä joustavuus ja muutoshallinta. Ulkoistaminen parantaa yrityksen tunnettavuutta ja luo samalla myönteistä yrityskuvaa, kun yritys tuo julkisuuteen yhteistyökumppaneita, jotka taas yhdistetään uskottavuuteen, menestykseen tai hyvään laatuun. Yrityksellä on aina myös oma ydinosaamisalue, johon yritys itse panostaa vahvasti, johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Kun ulkoistetaan toisaalta ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä toimintoja, saadaan lisää resursseja kuten aikaa, työtiloja, ihmisiä ja koulutuspanoksia. Näitä resursseja voidaan tällöin kohdentaa ydinosaamisen kehittämiseen. Samoin ulkoistamalla tukitoimintoja voidaan johtamisen painopistettä siirtää enemmän ydinosaamiseen. Ulkoistaminen on myös väline yrityksen mahdollisessa laajemmassa muutoshallinnassa, jolloin asteittain tapahtuva ulkoistaminen ruokkii avointa, jatkuvan parantamisen ilmapiiriä. Tällöin ulkoistaminen luo pohjaa kokonaisvaltaisemmalle ja kipeämmälle muutokselle, joka saattaa olla kyseessä. (Kiiskinen ym. 2002, 87-88)

Markkinoilla ja jalostusketjussa ulkoistamisen hyödyt ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin sekä joustavuus ja valmius vastata kysyntämuutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 88) Tämä on tärkeä hyöty esimerkiksi matkailu- ja ravitsemisalalla, jossa henkilöstökustannukset ovat suhteellisen suuressa roolissa liikevaihtoon suhteutettuna. Markkinoiden muuttuessa äkilliseen tai voimakkaaseen kasvuun on yrityksen lisättävä tuotantokapasiteettiaan, jotta se voisi säilyttää markkinaosuutensa. Kun taas kysyntä pienenee, on kannattamatonta ylläpitää alhaista käyttöastetta. Nämä kaksi hyötyä pätee niin palvelu- kuin tuoteteollisuudenkin aloilla. (Kiiskinen ym. 2002, 89)

Ulkoistamisen toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä ovat toiminnan virtaviivaistaminen, laadullinen ja kustannustehokkuuden parantaminen sekä pääoman vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi (sidottua pääomaa esimerkiksi laitteissa ei tarvita yhtä paljon). Kun toimintoja ulkoistetaan, saadaan usein toiminnallisia parannuksia: esimerkiksi nopeus, täsmällisyys, virheettömyys sekä tuottavuus. Jotta alihankkijat menestyvät omassa liiketoiminnassaan, on heillä tarve jopa ylivertaiselle osaamiselle ja suorituskyvylle omalla

osa-alueella. Tämä saa heidät kehittämään omaa toimintaa, joka näkyy palveluita ostavan yrityksen toiminnassa positiivisesti. Ulkoistamisella yleisesti haetaan kustannustehokkuuden parantumista. Yritykset joutuvat säästämään kiristyvän kilpailun, kysyntä- ja taloustaantumien ja leikattujen budjettien vuoksi. Vaikka toiminnan kustannustehokkaampaa toimintaa ei suoraan aina saada pelkällä toiminnan ulkoistamisella, tuo se kuitenkin mahdollisuuden yritykselle säädellä paremmin kustannuksia. Ulkoistamisessa kiinteät kustannukset muuttuvatkin yrityksen paremmin hallinnoimaksi muuttuvaksi kustannuseräksi, sillä yritys voi sopeuttaa kustannustason kulloistakin palvelun tarvetta vastaavaksi. (Kiiskinen ym. 2002, 90-92)

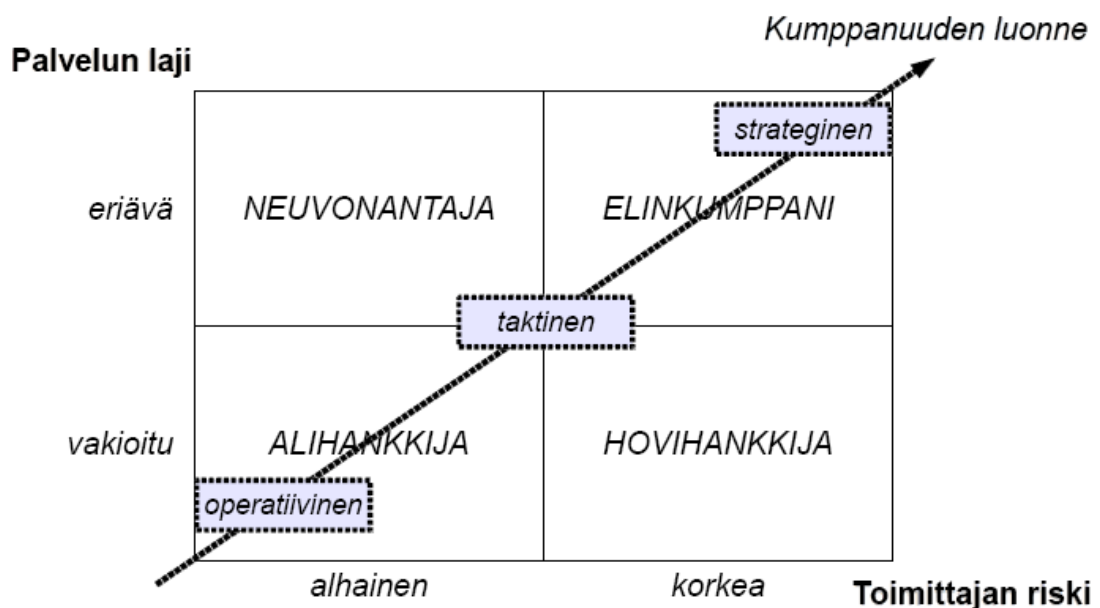
Ulkoistamisella haetaan myös hyötyjä henkilöstö- ja osaamiskysymyksissä: ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus, oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen sekä henkilöstön motivointi ja urakehitys. Harvat yritykset ovat pystyneet hankkimaan ja ylläpitämään kaikkia tarvitsemiaan osaamisalueita oman henkilöstön kautta. Tällöin turvaudutaan ulkopuolisen erityisosaamisen käyttöön esimerkiksi ulkoistetun toiminnon avulla. Ulkoistamisprosessilla voidaan lisätä myös oman osaamisen hyödyntämistä, jolloin se on saattanut hankkia, kehittää ja kasvattaa sellaisia tietoja, taitoja ja teknologiaa, joita se ei itse pysty täysimääräisesti hyödyntämään. Henkilöstön motivaation ja urakehityksen voi joskus turvata ainoastaan ulkoistamisella. Kun jotkut toiminnot eivät ole yritykselle ydintoimintaa, niin niissä on joskus vaikea tarjota avainhenkilöille tarpeeksi haastavia ja kannustavia kehityspolkuja. Yleensä pelkästään ydinosaamisen osa-alueille on keskittynyt arvostus ja uramahdollisuudet. Tällöin näistä toiminnoista hyvät työntekijät hakeutuvat yrityksiin, joissa heidän työtä arvostetaan ja heidän työnsä on tärkeää sekä ensisijaista. Tämä vaihtuvuus on kallista niin taloudellisesti kuin laadullisestikin yritykselle. (Kiiskinen ym. 2002, 92-94)

Ulkoistaminen on yleisesti vahva kasvualue, joka on yleisesti käytössä kaikkialla maailmassa. Pisimmällä ulkoistaminen on Yhdysvalloissa ja Kanadassa. Kaikkialla noudatetaan ulkoistamisen samantyyppistä mallia. Yrityksessä ensimmäiseksi ulkoistetaan sellaiset toiminnot, joiden tavoitteena on kustannusten vähentäminen sekä, jotka ovat osia kriittisemmästä tuotannosta. Seuraavaksi taas ulkoistetaan toimintoja, joihin yrityksellä itsellään ei ole riittävää asiantuntemusta. Ulkoistaminen etenee aina jopa liikkeenjohdollisten ja asiakaspalvelun osien ulkoistamiseen. (Pirnes 2002, 23-24)

Ulkoistamisen hyötyjä tuodessa esille on hyvä muistaa, että siihen liittyy myös kustannuksia ja riskejä. Yllättävän suuria kustannuksia aiheutuu ulkoistettujen toimintojen hallinnoimisesta, jotka koostuvat muun muassa luotettavien sopimuskumppanien etsinnästä, sopimusneuvotteluista, sopimusten valvonnasta ja sopimuskumppaneiden monitoroinnista. Jotta yritysten välinen yhteistyö syvenee ja saadaan kustannussäästöjä, vaatii se usein yksityiskohtaisten, liikesalaisuuksiin verrattavien tietojen jakamista yhteistyökumppaneiden kesken. Tämä tuo ulkoistamiseen riskitekijöitä, jolloin osapuolten keskinäinen luottamus on ensiarvoisen tärkeää. Osapuolilla voi olla myös keskenään erilaiset yrityskulttuurit, joiden yhteensovittaminen voi tuoda lisäkustannuksia. Kustannuksia voi nostaa myös, jos potentiaalisia palvelun tai tuotteen toimittajia on vähän, jolloin kilpailun muodostama hintataso jää korkeammalle kuin useiden tasaväkisten toimittajien pyrkiessä palvelun tuottajiksi. (Pajarinen 2001, 17-18)

2.1.5 Kumppanuussuhteet

Ulkoistamiskumppanuudet voidaan määritellä moniulotteisesti, jolloin suhde määritellään ulkoistavan yrityksen kokeman palvelun lajiin palveluntarjoajan riskitason sekä kumppanuuden luonteen näkökulmista (Kuvio 2) (Kiiskinen ym. 2002, 121)



Kuvio 2. Kumppanuuden lajit (Kiiskinen ym. 2002, 121)

Kun yrityksen jokin toiminta-alue on kilpailukyvyyn ja erottumisen kannalta tärkeä, kohdistuu hovihankkijan palvelu siihen. Kumppanilta edellytetään tällöin todella vahvaa asemaa, osaamista ja toimituskykyä. Palvelusopimus, kuten myös alihankkijan ollessa kyseessä, määrittelee hovihankkijan palvelutoimituksen puitteet. Tässä tapauksessa vaatimukset ovat tiukemmat ja palvelun ylivoimaisuus tulee pystyä todentamaan sopimuksen aikana. Hovihankkijan palvelut liittyvät usein ydintoimintojen asiakasrajapintaan, kun taas alihankkijat hoitavat tyypillisesti yrityksen tukitoimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 124)

Kumppanuuden lajina neuvonantaja on kysymyksessä silloin, kun tilaajayrityksellä on eriaviä, toimintaspesifisiä ja usein kertaluonteisia haasteita. Tällöin neuvonantajalta saadaan selvitys-, analysointi- ja kehittämistukea. Neuvonantajalla tulee olla vahva näkemys ja tietopohja niin asiakastoimialasta kuin palvelun kohteena olevista toiminnoista. Se tunnistaa kehittämismahdollisuudet ja tätä kautta tulevat hyödyt sekä parhaat käytännöt ja toimintatavat. (Kiiskinen ym. 2002, 125)

Elinkumppanuus eli strateginen kumppanuus on haastavin ja haavoittuvuin sekä samalla palkitsevin. Tämä voi kehittyä vain taktisen ja operatiivisen kumppanuuden kautta. Siinä yhdistyvät neuvonantajille ominainen keskinäinen avoimuus ja luottamus sekä hovihankkijoille tyypillinen erinomainen palvelu ja jaettu riski. Elinkumppanit ovat myös sitoutuneet jakamaan lisäksi kumppanuuden synnyttämät hyödyt. Tässä kumppanuudessa perinteiset tilaajan ja toimittajan roolit ovat hieman hämärtyneet, sillä ansaintalogiikka ja tulovirrat ovat yhteisiä. Tässä voidaan kuitenkin edelleen erottaa palvelujen tarjoaja sekä niiden vastaanottaja. (Kiiskinen ym. 2002, 127)

2.1.5.1 Alihankkija

Alihankkijalta, yhtenä kumppanuuden lajina, edellytetään valmiutta ottaa vastuu ulkoisesta toiminnosta tuottamalla se tehokkaammin kuin tilaaja itse. Tällaisessa tilanteessa palvelutason ja palvelun saatavuuden odotetaan olevan yleensä vähintään samaa luokkaa verraten siihen, jos tilaaja tuottaisi palvelun itse. Kustannussäästöt, vapautuvat pääomat, palvelun saatavuuden paraneminen sekä oman avainhenkilöstön huomion ja panosten keskittäminen yrityksen ydintoimintoihin ovat alihankinnan hyötyjä. Itse ali-

hankkija saa toisaalta taas palvelustaan liiketaloudellista hyötyä sekä samalla pyrkii valtaamaan palvelulleen markkinaosuuksia, samalla saavuttaen näin myös mittakaavaetua. (Kiiskinen ym. 2002, 123)

Palvelusopimus on tilaajayrityksen ja alihankkijan yhteistyön virallistaja sekä ohjausmekanismi. Siinä määritellään palvelun sisältö hinnaltaan, laadultaan ja saatavuudeltaan. Se sisältää myös kirjoitettuna osapuolten vastuut ja velvoitteet. Palvelusopimukseen on kuvattu palvelun sisältö erittäin tarkasti, jolloin palvelu on yleensä vahvasti tuotteistettu, jopa standardisoitu. Myyntituottojen ja eri sanktioiden (jos esimerkiksi laatu ja saatavuus eivät vastaa sopimusta) avulla varmistetaan palvelusopimuksessa myös alihankkijan sitoutuminen. (Kiiskinen ym. 2002, 123-124)

Tilaajayrityksellä on oltava hyvä ymmärrys palvelutarpeesta ja palvelun sisällöstä, jotta kumppanuus alihankkijan kanssa toteutuu. Tilaajan on myös kyettävä vastaanottaa tilattu palvelu sopimuksen mukaisesti sekä antaa kehittävää palautetta palvelun laadusta. Alihankkijan täytyy taas ennaltaehkäistä mahdolliset ongelmat ja häiriöt, jotka saattaisivat vaikuttaa tilaajayrityksen ydintoimintaan. Tässä apuna on toimittajan laadunvalvonta ja varajärjestelyt. Alihankinnassa tapahtuva yhteistyö on luonteeltaan hyvin muodollista ja ammattimaista, jossa tiedonvaihto ja vuorovaikutus ovat tarkoin määriteltyä ja säädeltyä. Alihankinta voi olla lyhytaikaistakin yhteistyötä tilaajan kanssa. Jos kyseessä on kuitenkin ulkoistamissopimus, sen kesto on yleensä 3-5 vuotta. (Kiiskinen ym. 2002, 124)

Palvelun ulkoistaminen voi tapahtua vain lyhyellä aikajänteellä tai jopa kertaluonteisena. Useasti ulkoistettu palvelu ostetaan vuosien ajan alihankkijayritykseltä. Tällöin näiden kahden yrityksen välille muodostuu luottamuksellinen kumppanuussuhde. Tällöin kummatkin tuntevat toistensa toimintatavat ja tarpeet. Kun palvelun tarjoajan henkilöstö työskentelee tilaajayrityksen tiloissa, kuten esimerkiksi siivousalalla, voi henkilökunta jopa sulautua joskus osaksi tilaajayrityksen henkilöstöä. Henkilöstöjohtamisen kautta pyritään saamaan henkilöstöjen välinen suhde sellaiseksi, että eriarvoisuus ei näkyisi työpaikalla. Kaikki työntekijät ovat tekemässä kuitenkin työtä saman loppuasiakkaan kanssa. Näiden kahden henkilöstöryhmän palkkauksen ja muiden etuuksien eriarvoisuus voi johtaa joskus yrityksessä eripuraisuuteen ja tuottaa ongelmia prosessin kulussa. Kutsumalla alihankkijan työntekijöitä mukaan erilaisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin voi

luoda keskinäistä tuttuutta ja luottamusta. (Viitala 2009, 99)

2.2 Sitouttaminen

Nykyinen nuori sukupolvi sitoutuu työhön ja työtehtäviin aikaisempia sukupolvia löyhemmin. Tämä johtuu siitä, että nykyihminen joutuu vaihtamaan työtä 5-7 kertaa elämänsä aikana ja tätä kautta luonnollisesti työhön sitoutuminen vähenee, koska työpaikka ei ole enää elinkautinen. Työ onkin nykyisin siirtymistä työstä toiseen sekä vuorotte-
lua työn, opiskelun ja työttömyyden välillä, jolloin sitoutumista työhön ei tapahdu niin kuin aiemmin. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa myös, että normaaliin kuukausipalkkaisuuteen työntekijät pääsevät yhä myöhemmin, jos koskaan. Nykynuorten suhtautuminen työhön on kyynisempää verrattuna aikaisempaan sukupolveen, he pitävät kuitenkin työtä vähintään yhtä tärkeässä arvossa kuin vanhemmat ihmiset. Työ on muodostunut abstraktiksi arvoksi verraten, että se aiemmin oli enemmänkin käytännöllisten välttämättömyyksien hankkimisen väline. Työnsä arvon nostamiseksi uusi sukupolvi myös kehittää jatkuvasti uusia omia keinoja. (Koskinen 2008)

Sitouttamalla työntekijät yrityksen palvelukseen, saa se näin paljon erilaisia hyötyjä. Näin yritys esimerkiksi säästää uuden henkilöstön rekrytointi-, valinta- ja perehdyttämiskuluissa. Henkilöstön pysyttäminen onkin huokeampaa kuin uudella korvaamalla. Sitouttamisella yritys saa myös imagoetua, jolloin on helpompi toisaalta taas rekrytoida uusia työntekijöitä. Sitouttamalla henkilökuntaa se myös pitää varmemmin muun muassa avaintiedot, taidot ja keksinnöt itsellään sekä sen osaajat ovat niitä, jotka pystyvät luomaan tulevaisuuden työpaikkoja. Sitouttamisen kautta yritys säilyttää ja parantaa kilpailu- sekä suorituskykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Näin se myös menestyy eri taloudellisten suhdanteiden vallitessa ja pitää tällöin myös hyvän henkilöstön palveluksessaan. Henkilökunnan sitouttamisella myös asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys pysyvät, myyntitulokset pysyvät korkealla tasolla ja asiakasasioiden hoitaminen sujuu hyvin. (Lampikoski 2005, 13)

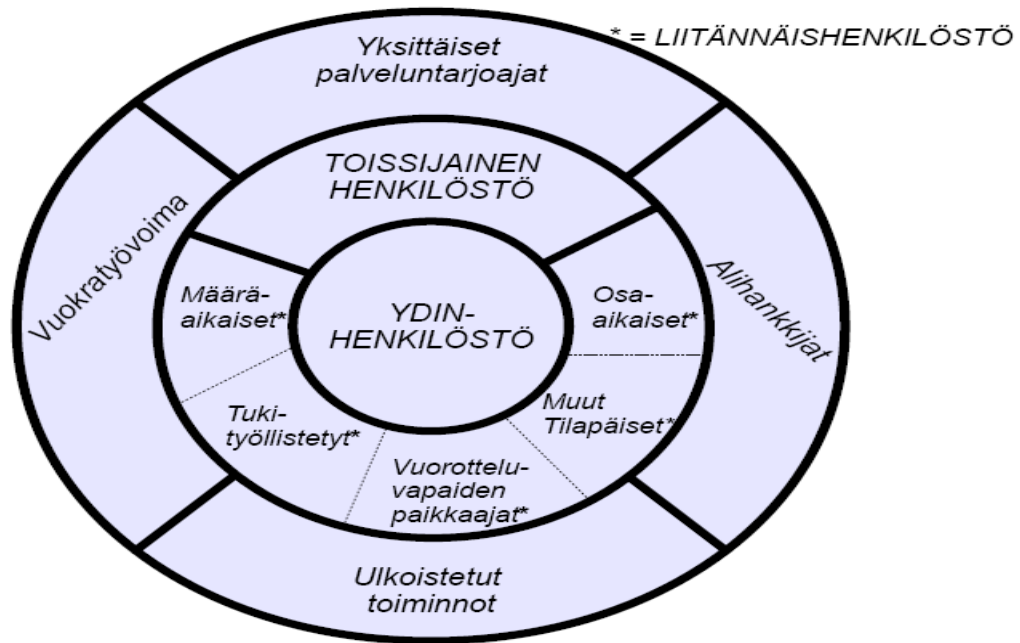
Työntekijöiden sitouttamista on pitkään pidetty erittäin tärkeänä, kun yritys yrittää saavuttaa asettamiaan tavoitteita, jatkuvaa kehitystä ja uudistumista sekä toiminnan laatua. Kuitenkin yrityksistä ajatellaan samaan aikaan henkilöstön olevan kuin mikä tahansa

tuotannon raaka-aine, joka uskotaan olevan resurssi, jota helposti pystytään liikuttelemaan, lisätä ja vähentää. (Viitala 2009, 89)

2.2.1 Jäsenyys organisaatiossa

Yrityksen henkilöstön muodostuksessa on nähtävissä selvä kehitystrendi, missä henkilöstö jakautuu pienenevään ydinhenkilöstöön ja kasvavaan liitännäishenkilöstöön. Tämä liitännäishenkilöstö toimii yritysten joustovarana. (Viitala 2009, 86-87)

Jo parikymmentä vuotta sitten John Atkinson ennusti, että yritysten henkilöstö muodostuu tulevaisuudessa selvästi erilaisista osista. Yrityksen työvoima voidaan jakaa Atkinsonin mukaan kolmeen ryhmään. Ydinryhmässä on hyvin palkatut, yrityksen kannalta tärkeät osaajat. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta heidän merkityksensä yritykselle on tärkeä. Heidän joustavuus yrityksen toiminnalle liittyy heidän osaamiseensa, jolloin sen varassa strategioiden, prosessien ja tehtävien uudistaminen on mahdollista. Tätä ydinhenkilöstöä pyritään sitouttamaan yritykseen ja tarjoamaan myös uralla etenemistä ja kehittymistä. Kaksi muuta ryhmää työvoiman jaossa ovat niin sanottuja liitännäisryhmiä. Toinen niistä koostuu osaajista, joiden osaamisen tärkeys ei ole kilpailuedun saavuttamisen kannalta olennaista. Heille ei edes pyritä antamaan yrityksessä etenemismahdollisuuksia ja heidän kohdalla siedetään vaihtuvuus ja luotetaan, että työmarkkinoilla on tälle osa-alueelle riittävää tarjontaa. Toinen liitännäisryhmä koostuu yritykseen vain heikosti sidottavasta henkilöstöstä. Tähän ryhmään voidaan laskea alihankkijayritysten lisäksi määrä- ja osa-aikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät, vuokratyöntekijät ja freelancerit. Nämä toimivat yrityksessä määrällisenä joustovarana. (Kuvio 3) (Viitala 2009, 87-88)



Kuvio 3. Atkinsonin malli yrityksen työvoimasta (Viitala 2009, 87-88)

Henkilöstön muodostuminen riippuu siitä, mistä henkilöstön osasta on kyse. Kun halutaan työelämän laadullista kehittämistä ja tehokkuutta, korostetaan pitkäkestoisia työsuhteita, jolloin kertyy juuri yritykselle hyödyllistä osaamista. Sitoutumisen ja luottamuksen tärkeyttä perustellaan usein työsuhteiden pitkäkestoisuudella. Nämä rakentuvatkin vasta, kun yritys haluaa pitää kiinni kyseisistä työntekijöistä saaden näin heidän luottamuksen. Yritys toisaalta hakee suurta määrällistä ja laadullista joustavuutta toiminnassaan. Tällöin työntekijän sitoutuminen kohdistuu lähinnä pelkästään työhön, omaan kehittymiseen ja uraan yrityksen sijasta. Yrityksen kilpailuetu, joka perustuu osaamiseen, syntyy kuitenkin vain, jos kaikki työntekijät haluavat sijoittaa osaamisensa myös yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyyn rakentamiseen. (Viitala 2009, 88)

2.2.2 Sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteet

Kun työntekijä hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen, on tapahtunut sitoutumista. Käsitteet sitoutuminen ja sitouttaminen ovat keskenään eri käsitteitä. Sitoutuneisuus esimerkiksi työelämässä on tunnetila, jossa kyseinen työntekijä haluaa antaa oman työpanoksensa, sillä tämä on sitoutunut yritykseen. Sitoutumisen ajatuksen voi laukaista pienikin asia kuten esimerkiksi työtehtävässä onnistumisen jälkeinen mielihyvä. Sitouttaminen on taas tekoja, jossa työntekijä saadaan sitoutu-

maan työhön. Tätä voidaan sanoa myös edellytysten luomiseksi sitoutumiselle. (Åberg 2006, 30)

Sitoutumista voidaan kuvata sen kolmen ominaisuuden kautta: vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen, halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi sekä vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa. (Lampikoski 205, 46) Sitoutumisen voi jakaa myös pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutumiseen. Pitkän aikavälin sitoutumiseen eivät pienet vaikeudetkaan merkittävästi vaikuta. Siihen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen vision ja tavoitteiden kokeminen tärkeiksi. Lyhyen aikavälin sitoutuminen on taas kiinni paljon jokapäiväisestä työfiliksestä kuten työn sen hetkinen mielekkyys, työssä aktiiviseen osallistumiseen annetut edellytykset, työviihtyvyys ja palautteenantaminen. (Åberg 2006, 30)

Sitoutuminen on työntekijän psykologinen suhde siihen yritykseen, jossa hän on töissä. Tästä voidaan erottaa kolme ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Työntekijän halu työskennellä organisaatiossa on affektiivista sitoutumista. Kun työntekijä taas arvioi kannattavaa ”panos-tuotos” -suhdetta työpaikassaan, sanotaan sitä jatkuvaksi sitoutumiseksi. Tähän vaikuttavat palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Normatiivinen sitoutuminen on koettua velvollisuudentunnetta yrityksessä työskentelyä kohtaan. (Viitala 2009, 88-89)

Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen ei ole sinänsä sitoutumisen tyyppiä vaan enemmänkin komponentteja, koska työntekijän suhde yritykseen voi kuvastaa eriasteisesti kaikkia kolmea ulottuvuutta. Työntekijä voikin tuntea esimerkiksi niin velvollisuuden tunnetta sekä tiukasti halua pysyä yrityksessä, tai työntekijä voi esimerkiksi pitää työnteosta yrityksessä sekä huomaa samalla, että taloudellisesti irtautuminen yrityksestä ei olisi kannattavaa. Työntekijän suhteesta yritykseen saakin selkeimmän käsityksen tarkastelemalla kaikkien kolmen ulottuvuuden vahvuuksia yhdessä. (Meyer & Allen 1997, 13)

Korkealla sitoutumisasteella tarkoitetaan, että työntekijä ottaa vastuuta vasta silloin, kun hän omaa tai sisäistää liikkeenjohdollisen näkemyksen. Tällöin hän tarkastelee yritystä kuin olisi sen johtaja ja on suoritustensa kautta vastuussa yrityksensä menestyksestä ja

olemassaolosta. Sitoutumisen keskeisimpiä elementtejä onkin sisäistetty vastuunotto omasta työpanoksesta ja suorituksesta, jotta se palvelisi organisaation menestymistä. Työntekijä ottaa tällöin huomioon omien henkilökohtaisten intressien lisäksi myös yrityksen eli työnantajan edun. Näin hän hyväksyy myös työnantajansa intressit. (Jokivuori 2002, 19)

Työhön sitoutumisen määritelmässä on neljä osa-aluetta, joilla voidaan kuvata sitä. Ne ovat organisaatioon sitoutuminen, ammatillinen sitoutuminen sekä työhön ja työtehtäviin kiinnittyminen -käsitteet. (Hackett, Lapierre & Hausdorf 2001, 393-394)

Affektiiviseen sitoutumiseen liittyvä organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä kiinnittyy ja samaistuu yritykseen. Työntekijällä on tällöin vahva usko yrityksen niin tavoitteisiin kuin arvoihin ja hän hyväksyy ne. Hän myös haluaa pysyä yrityksessä ja tekee sen eteen paljon työtä. Ammatillinen sitoutuminen tarkoittaa taas vahvaa motivaatiota työskennellä juuri sillä alalla, jonka työntekijä on valinnut. Yritykset hyötyvät tästä, sillä työntekijät tällöin tuskin jättävät ammattinsa ja heillä on myös halua itse investoida oman ammatillisen ja työn osaamisen kehittämiseen. (Hackett ym. 2001, 393-394)

Työhön kiinnittymisellä kuvataan työn tärkeyttä työntekijän elämässä ja arvomaailmassa. Työ on silloin keskeisintä heidän elämässä ja se antaa jo sinällään palkitsemisen tuntea työntekijälle. Työtehtäviin kiinnittymisellä tarkoitetaan taas konkreettisiin työtehtäviin sitoutumisella. Tällöin työ tulee olla mielekästä ja kiinnostavaa. Tällöin palkkioilla, asemalla, arvostuksella tai organisaatiolla ei ole yhteyttä tyytyväisyyteen työntekijän työnkuvassa ja sitä kautta sitoutumiseen. (Hackett ym. 2001, 394)

2.2.3 Sitoutumisen vaatimukset

Työnteko on nykypäivänä haastavampaa kuin aikaisemmin. Nykyisin yrityksissä työt hoidetaan pienimmillä voimavaroilla ja työntekijöiltä vaaditaan enemmän. Työpaikka ja urapolku eivät ole nykyisin itsestäänselvyyksiä. Tämän kautta työntekijät ovatkin joutuneet yhä enemmän miettimään sitoutumistaan yrityksiin. Tämä vaikuttaakin suuresti heidän antamaansa panokseen työnantajilleen. Työnantajat saattavat nykypäivänä antaa työntekijöille heikkoa luottamusta entisen turvallisuuden tunteen tilalla. Tämä taas joh-

taa siihen, että työntekijöiden suhde yritykseen on pragmaattinen, jolloin he antavat osan ajastaan yrityksen käyttöön, mutta eivät tee kaikkea yrityksen menestyksen eteen. Näin työssä perusvaatimusten ylittäminen ja täysillä panostaminen yrityksen toimintaan jää vähemmälle (Ulrich 2007, 159)

Nykypäivän työn haasteellisuuden ja työnantajan toimien vuoksi onkin ratkaisevaa yrityksen liiketoiminnan kannalta, että henkilöstö saadaan sitoutettua sen toimintaan. Jotta yritys voisi saada suurempaa tuotosta pienemmällä henkilöstömäärällä, sen täytyy näin saada jokaisen työntekijän mieli mukaan työntekoon täysin. Kun he saavat esittää vapaasti ideoita ja, kun he uskovat yrityksen esimiehien ajavan heidän asiaansa sekä kokevat olevansa yritykselle tärkeitä, myös sitoutumisen aste kasvaa. (Ulrich 2007, 160)

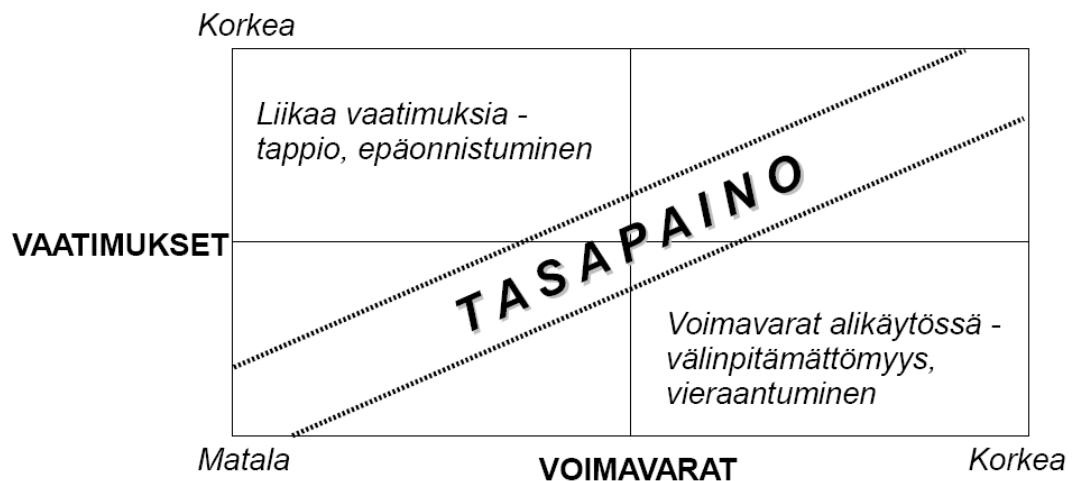
Työntekijöiden sitouttaminen vaatii eri sitouttamiskeinoja, joita on paljon. Näitä ovat esimerkiksi hyvä henkilöstöpolitiikka. Tähän kuuluvat kilpailukykyinen palkka tai tätä kompensoivat muut edut ja hyödyt. Sitouttamiskeinoja on myös hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, hyvä työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja työntekijää kiinnostava työ. Sitouttamiseen kuuluu myös rekrytoinnin osa-alueet: realististen odotuksien luominen hakijoille ja valituille sekä hyvä perehdytys. (Viitala 2009, 90)

Työntekijät tekevät todennäköisesti enemmän töitä asetettuihin tavoitteisiin nähden, jos he kokevat olevansa henkilökohtaisesti sitoutuneita yritykseen. Suuret tavoitteet ja vaatimukset yrityksessä, joiden kautta syntyy jonkinasteista painetta työntekijöille, saavat aikaan yhteisen sitoutumisen kulttuurin työpaikalla. Johtaja selkeän vision ja sen ylläpidon kanssa on usein taustalla henkilökunnan hyvässä sitoutuneisuudessa. Tällöin henkilöstölle muodostuu selkeä suunta ja voimavaroja, joiden avulla saadaan parempia mahdollisuuksia vastata eri haasteisiin menestyksellisesti. (Ulrich 2007, 173)

Henkilökunnan kuunteleminen ja heidän etujen edustaminen on erittäin tärkeää, jotta sitoutumista yrityksen toimintaan tapahtuisi. Tämä täytyy myös toteuttaa liiketoimintakumppaneiden osalta. Jos näin ei tapahdu, niin monet niistä työntekijöistä, joilla on mahdollisuus vaihtaa työnantajaa, tekevät myös niin. Samoin työntekijöiden jokapäiväisistä tarpeista tulee välittää, jotta sitoutuminen yritykseen ei kärsisi. Yrityksen liiketoi-

mintaa ja sitoutumisen astetta haittaa myös, jos työntekijöiden ääntä ei kuunnella. Tällöin he voivat vaieta kokonaan, jolloin työteko ei ole myöskään yritykselle palkitsevaa. (Ulrich 2007, 160)

Työntekijöiden voimavarat ja yrityksen vaatimukset täytyy olla keskenään tasapainossa. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän työnteossa eri osa-alueilla, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä. Nämä yrityksen työntekijöille kohdistamat vaatimukset eivät saa kuitenkaan ylittää työntekijöiden voimavaroja. Näin tulisi muuten tilanne, että työntekijät kokevat tavoitteiden saavuttamisen mahdottomuuden. Kun vaatimukset ja voimavarat ovat sopivassa tasapainossa keskenään, antavat työntekijät näin myös panoksensa yrityksen liiketoiminnan hyväksi. Esimiehien, joiden tehtävänä on taata työntekijöiden sitoutuminen, tulee edistää ja tukea voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa. Työntekijät ovat tällä tavalla valmiita sitoutumaan suoritustensa parantamiseen. (Kuvio 4) (Ulrich 2007, 163-166)



Kuvio 4. Vaatimusten ja voimavarojen tasapaino (Ulrich 2007, 163)

Henkilöstön sitoutumiseen, vaatimuksiin ja voimavaroihin liittyvän tasapainon löytäminen vaatii ratkaisua, johon on kolme erilaista vaihtoehtoa. Ensimmäiseksi voidaan alen-
taa vaatimuksia, jolloin esimies tulee auttaa työntekijöitä keksimään keinoja, joiden avul-
la voidaan tehdä vähemmän töitä ja sitä kautta löytää tasapaino voimavarojen suhteen.
Tällöin vaatimukset asetetaan tärkeysjärjestykseen, annetaan niiden suorittamiseen pai-
nopistealueita ja jopa uudelleen suunnitellaan työtehtävät, jolloin tapahtuu samalla
muun muassa tehostamista ja yksinkertaistamista. (Ulrich 2007, 166-169)

Toinen vaihtoehto sitoutumiseen, vaatimuksien ja voimavarojen liittyvän tasapainon löytämiseksi, on kasvattaa voimavaroja, jolloin esimies auttaa työntekijöitä löytämään uusia voimavaroja, joiden avulla pystytään suoriutumaan annetuista vaatimuksista. Tällöin esimerkiksi muutetaan päätäntävaltaa, kehitetään yhteistyötä / tiimityöskentelyä, edesautetaan hauskanpidon kulttuuria, palkitsemista, viestintää, teknologiaa ja koulutusta. Kolmantena vaihtoehtona on tehdä vaatimuksista voimavaroja, jolloin esimies tulee auttaa työntekijöitä muuttamaan vaatimuksia voimavaroiksi. Tähän liittyvät työntekijän lähtöhaastatteluissa ilmennyt vaatimustason tasapaino, uusien esimiesten sopeuttaminen, yrityksen toimintaperiaatteiden vaikutus työntekijöiden yksityiselämään, työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksien tekemiseen ja henkilöstövähennysten ja uudelleensijoittamisen hallinta. (Ulrich 2007, 170-186)

Voimavarojen ylikäytöstä saattaa seurata työntekijälle uupumusta eli ekshaustiota. Tällöin työntekijän asenteet työtään kohtaan ovat kyynisiä, katkeria, välinpitämättömiä ja tällöin esiintyy myös epätoivottavaa työkäyttäytymistä. Uupumus on pitkään kestäneen työpaineen seuraus, jolloin työntekijä asettaa korkeat tavoitteet, joita ei voi saavuttaa. Voimavaroja voidaan lisätä muun muassa koulutusta, perehdyttämistä, työnohjausta, tiedonvälitystä, työnjakoa, työaikoja kehittämällä sekä esimerkiksi henkilökuntaa lisäämällä ja tarkastamalla palkkatasoa. (Rissanen ym. 1996, 105) Jos yrityksessä esiintyy uupumusta, ei sitoutumisen astekaan voi olla korkea.

Sitoutumisen toteutumisessa täytyy ottaa huomioon sen koko monimuotoisuus. Tähän kuuluvat tunnepohjainen, arvo-, normi-, etuihin perustuva, omistautuva, ura-, ympäristöön, muodollinen, pakollinen ja paluusitoutuminen sekä sitoutumattomuus ja sitoutumisen jaksottaisuus. (Lampikoski 2005, 48-50)

Tunnepohjaisessa sitoutumisessa työntekijä kiintyy henkilöstöön ja esimerkiksi samaistuu yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Arvositoutumisessa työntekijä sisäistää yrityksen arvot ja noudattaa sen strategiaa, taustalla on samalla tunne niin sanotusta kutsumuksesta ja elämäntehtävästä. Normisitoutumisessa työntekijä kokee velvollisuutta jatkaa yrityksen palveluksessa ja etuihin perustuvassa sitoutumisessa työntekijä kokee saavansa haluamiaan etuja ymmärtäen kustannukset ja menetykset, jos tämä vaihtaisi työnantajaa. (Lampikoski 2005, 48-49)

Omistautuvassa sitoutumisessa työntekijä on sitoutunut enemmänkin tämän työhön kuin yritykseen. Urasitoutumisessa tärkeitä on omien uratavoitteiden toteutuminen ja ympäristöön sitoutumisessa työntekijä on sitoutunut työympäristöön. Kun työntekijä haluaa yritykseltä etuja ja mukautuu yrityksen toimintaan, mutta toimii pääasiallisesti vain omien tavoitteiden mukaisesti, on kyseessä muodollinen sitoutuminen. Pakollisessa sitoutumisessa työntekijä on yrityksen palveluksessa, koska muita vaihtoehtoja hänellä ei ole. Nykypäivänä on yleistä työmarkkinoiden sisällä liikkuvuus: esimerkiksi vaihdetaan työpaikkaa, opiskellaan, vaihdetaan asuinpaikkakuntaa ja pidetään pitkiä vapaita. Tällöin kyseessä on paluusitoutuminen, kun työntekijä palaa lähtöyritykseen. (Lampikoski 2005, 49-50)

Toisaalta sitoutumisen monimuotoisuudessa on kysymys myös sitoutumattomuudesta, jolloin työntekijä ei sisäistä yrityksen arvoja, ei toimi sen normien mukaisesti ja luistaa työsuorituksista. Sitoutuminen voi alkaa myös ennen työsuhteen olemassaoloa. Sitoutumisen jaksottaisuus toteutuukin jo esimerkiksi opiskeluaikana työharjoittelussa, rekrytointivaiheessa sekä myös työsuhteen alussa ja sen aikana. (Lampikoski 2005, 50-51)

Sitoutumista saadaan aikaan osallistamalla. Tärkeässä roolissa on näin asioiden ymmärtäminen ja niiden hyväksyminen. Jos työntekijä ei ymmärrä jotain asiaa, niin siihen ei voida myöskään sitoutua. Osallistumisessa onkin tavoitteena, että ihmisestä tulee asioiden tekijä eli subjekti sen sijaan, että hän olisi muutoksen kohde eli objekti. Olisi hyvä, että työntekijä osallistuisi jollain tavalla työn jokaiseen vaiheeseen eli olisi tietoinen koko prosessista. Pelkkä tieto ei yksistään riitä sitoutumisen aikaansaamiseen. Kun esimerkiksi ihminen ymmärtää työn tarkoituksen tai merkityksen, voi keskustelu alkaa sen vaatimuksista. Kun työ alkaa taas vaikuttaa työntekijän elämään, alkaa hän punnita sen etuja ja haittoja, jotka vaikuttavat taas toimintaan. Jos ei ole siis osallistumista, ei voi olla sitoutumista. Pelkkä osallistuminen ei kuitenkaan tarkoita suoraan, että kyseessä olisi syvää sitoutumista. (Laamanen 2001, 260-262) Työntekijöiden sitoutumista edesauttaa siis ensinnäkin tieto yrityksen tarkoituksesta: tavoitteet, arvot, strategia ja esimerkiksi palvelukonseptin sisällön tietäminen. Tiedon lisäksi työntekijät on saatava arkipäiväiseen toimintaan aktiivisesti mukaan.

Työntekijän sitoutuneisuus näkyy, miten paljon hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Sitoutuminen näkyy myös, miten työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot sekä, miten hän haluaa ponnistella niiden eteen. Myös työsuhteen pituus yrityksessä näyttää, millainen työntekijän sitoutumisen aste on. (Hyppänen 2007, 143)

Kuulostaa yksinkertaiselta, että työntekijät ovat sitoutuneita niihin tehtäviin, joissa he ovat onnellisimpia. Onni ei ole kuitenkaan ainut selitys sitoutumiseen. Mitä enemmän työntekijöillä on vastuuta ja mahdollisuus tehdä itsenäisesti työtä, sitä sitoutuneimpia he ovat yritykseen, toisin kuin jos työ olisi kokoajan samaa toistoa ja tylsää. Ne työntekijät, joita haastetaan työssä ja, joita kannustetaan sekä, jotka ovat tyytyväisiä työssä, ovat todennäköisemmin sitoutuneempia yritykseen. Myös myynninedistämismahdollisuudet, palkka, koulutus- ja uralla etenemismahdollisuudet kannustavat sitoutumiseen. Toisaalta, mitä enemmän yrityksen ulkopuolella on mahdollisuuksia työmarkkinoilla, sitä sitoutumattomimpia työntekijät ovat yrityksen toimintaan. Tämä siksi, että työntekijöillä on hyvä mahdollisuus löytää parempaa ja tyydyttävämpää työtä yrityksen ulkopuolelta. Myös ikä ja koulutustaso vaikuttavat sitoutumiseen. Fyysiseltä iältään sekä virkaiältään vanhemmilla työntekijöillä on taipumus olla sitoutuneempia yritykseen. (Irons 2010)

2.2.4 Sitoutumisen mittaaminen

Hackett, Lapierre ja Hausdorf (2001) on tutkimuksessaan mitannut työhön sitoutumista esimerkiksi mitaten sen neljää osa-aluetta: organisaatioon sitoutuminen, ammatillinen sitoutuminen sekä työhön ja työtehtäviin kiinnittyminen. He ovat mitanneet sitoutumista kysymällä kohderyhmältä heidän mielipiteitään kyselyllä, jossa vastausvaihtoehdot ovat olleet 5-7-asteisia: erittäin samaa mieltä – vahvasti eri mieltä. Kyseisen tutkimuksen esimerkkiväittämät ovat organisaatioon sitoutumisessa ”Puhun yrityksestä ystävälleni, että siellä on erinomaista tehdä työtä” ja ”olen ylpeä kertoessani muille, että olen osa yritystä. Työtehtäviin sitoutumista mitattiin esimerkiksi ”Olen henkilökohtaisesti erittäin kiintynyt työtehtäviini” tai ”Haluan olla osa työtäni suurimman osan ajasta” -väittämin. Työhön sitoutumista mitattiin kyseisessä tutkimuksessa esimerkiksi ”Mielestäni ihmisten henkilökohtaisen elämän tavoitteet pitäisi olla työorientoituja”. (Hackett ym. 2001,

Sitoutumista yleisesti voidaan tutkia mittaamalla sen kolmea ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva, normatiivinen sitoutuminen. Tähän voidaan tehdä väittämäsarja osa-alueittain, jossa vastaajajoukko vastaa esimerkiksi 7-asteisella skaalalla samaa mieltä - eri mieltä. Affektiivista sitoutumista voidaan mitata esimerkiksi väittämillä ”Olisin erittäin iloinen saadessani viettää loppuajan työurastani tässä yrityksessä” tai ”Nautin keskusteluista yrityksen ulkopuolisten ihmisten kanssa, jotka koskevat työnantajaani”. Jatkovaa sitoutumista voidaan mitata esimerkiksi väittämillä ”Olisi erittäin vaikeata jättää organisaatio juuri tällä hetkellä vaikka se olisi lähtöisin itsestäni” tai ”Elämäni tulisi liikaa häiriötä jos päättäisin, että haluan jättää työni juuri nyt”. Väittämät normatiivisen sitoutumisen mittaamiseen ovat esimerkiksi ”Tuntisin syyllisyyttä jos jättäisin organisaation nyt” tai ”Tämä organisaatio ansaitsee oman uskollisuuteni”. (Meyer & Allen 1997, 116-119) Nämä väittämät mittaavat enemmänkin suoraan työhön sitoutumista ajallisesti, mutta niillä on samalla vaikutusta myös laadulliseen sitoutumiseen.

Sitoutuminen on ollut tutkijoiden kesken kiinnostuksen kohteena pitkään. Siinä on olemassa erilaisia määritelmiä ja mittaamismenetelmiä. Meyer ja Allenin kolmen komponentin mallin lisäksi esimerkiksi Beckeri, Randal ja Riegel on määritellyt sen kolme mitattavaa ulottuvuutta: voimakas halu pysyä jäsenenä nykyisessä organisaatiossa, halukkuutta toimia organisaation puolesta ja uskoa organisaation arvot ja tavoitteet sekä hyväksyä ne. Northcraft ja Neale on taas kuvannut sitoutumista, jota voidaan mitata, työntekijän uskollisuudella organisaatiota kohtaan ja jatkuvalla prosessilla, jossa työntekijät ilmaisevat huolensa organisaation jatkuvaan menestykseen ja hyvinvoinnille. Heidän mukaan sitoutumista voidaan mitata / arvioida myös henkilökohtaisilla tekijöillä kuten ikä ja luonne, organisatorisilla tekijöillä kuten työn suunnittelu ja johtamistyyli sekä ei-organisatorisilla tekijöillä kuten vaihtoehtojen saatavuus (Adeyinka 2007)

Mowday, Porter ja Steer näkevät sitoutumisen taas kiintymyksenä ja uskollisuutena. He kuvaavat kolme mitattavaa sitoutumisen ulottuvuutta seuraavasti: samaistuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu kuulua organisaatioon ja halu panostaa työhön ja toimia näin organisaation puolesta. Dornstein ja Matalon on taas kuvannut sitoutumisessa kahdeksan merkityksellistä muuttujaa, joita voidaan mitata: työn mielenkiinto-

suus, työkavereiden asenteet organisaatiota kohtaan, riippuvuus organisaatioon, ikä, koulutus, työvaihtoehdot sekä perheen ja ystävien asenteet. Ellemer, Gilder ja Hauvelin on tehnyt sitoutumisen mittaamisessa toisaalta havainnon, että työntekijöiden taustamuuttujat kuten sukupuoli, koulutustaso ja organisaation koko eivät ole selvästi yhteydessä sitoutumiseen ja Irving, Coleman ja Cooper ovat todenneet myös, että ikä ei liity mitenkään organisaatioon sitoutumiseen. He myös ovat todenneet toisaalta myös tutkimuksessaan sitoutumista mitattaessa, että miehillä on korkeampi sitoutumisen aste kuin naisilla. (Adeyinka 2007) Sitoutumista on siis mitattu eri tavoin jo pitkään ja myös niiden tulokset ovat keskenään hieman ristiriidassa taustamuuttujien suhteen; vaikuttavako ne vai ei.

Sitoutumista voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla, niin määrällisillä (kvantitatiivisilla) kuin laadullisilla (kvalitatiivisilla) suureilla. Ajallista sitoutumista organisaatioon mitataan esimerkiksi poissaolo- ja vaihtuvuustilastojen avulla, sairaspöissaolojen ja työtehokkuuden vaihtelulla sekä selvittämällä esimerkiksi poislähtöalttiutta. Sitoutumista voidaan tutkia myös tunnepohjaisen ja etupohjaisen sitoutumisen kautta. Tunnepohjaisessa sitoutumisessa työntekijä ajattelee juuri olevansa tärkeä osa yritystä ja on tyytyväinen siihen. Etupohjaisessa sitoutumisessa työntekijä taas arvioi mitä etua ja toisaalta mitä haittaa olisi jos tämä vaihtaisi työnantajaa. (Lampikoski 2005, 125-133)

2.3 Motivointi sitoutumiseen

Jotta yritys saisi työntekijänsä sitoutumaan sen arvojen ja toimintamallin mukaiseen toimintaan, sen täytyy tehdä erilaisia toimia edistääkseen tätä. Työntekijän motivointi onkin sitouttamisessa avainasemassa, sillä jos työmotivaation eri osa-alueet ovat kunnossa, niin myös sitoutumisen aste on parempi.

Latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista, on alun perin johdettu motivaatio-sana. Myöhemmin motivaatiolla on tarkoitettu myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyisin sillä tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2006, 107)

Myönteiset palkkiot ja huomiot toivotusta toiminnasta johtavat todennäköisesti suori-

tustason parannukseen, motivointiin. Vastaavasti ei-toivotusta käyttäytymisestä motiivoinnin kannalta tulisi seurata rangaistus. Motivointi on kuitenkin monisyinen ja herkkä asia, kun sitä synnytetään toisessa ihmisessä. Se riippuu muistakin tekijöistä kuin vain rangaistuksista ja palkkioista, tai oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden motivoitumiseen vaikuttaa myös esimies hänen asenteineen ja tämän työntekijöitä kohtaan osoittamastaan arvostuksesta. (Viitala 2004, 160-161)

Työmotivaatio koostuu kolmesta osa-alueesta: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuuteen kuuluvat työntekijän mielenkiinnon kohteet ja harrastukset, hänen asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä hänen kasvu-, liittymis- sekä toimeentulotarpeet. Työmotivaatioon vaikuttavat työn ominaisuudet: työn sisältö, sen mielekkyys ja vaihtelevuus. Tällöin tulee esille vastuu / itsenäisyys työssä sekä palautteenanto ja tunnustus. Työn ominaisuuksiin kuuluvat myös työntekijän saavutukset sekä hänen eteneminen ja kehittyminen työurallaan. Työympäristön vaikutukset työmotivaatioon ovat taas taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät: palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestely ja sen turvallisuus. Työympäristö koostuu toisaalta myös sosiaalisista tekijöistä: johtamistapa, ryhmäkiinteys-, normit, sosiaaliset palkkiot ja ilmapiiiri. (Ruohotie & Honka 1999, 17)

Sitoutuminen on laajempi käsitteenä kuin motivaatio. Sitoutuminen kuvaa työelämässä, miten työntekijä kokee yrityksen tai työyhteisön osana omaa elämäänsä ja toisaalta itsensä osana sitä. Työntekijän käyttäytymisessä sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä: miten paljon tämä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita tavallisten työtehtävien lisäksi, sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä sekä toimia niiden puolesta ja kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys yrityksessä. (Viitala 2004, 162)

Hyvä työtulos on mahdollista, kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, työn tavoiteisiin ja työyhteisöön. Sitoutumista on kuitenkin monenlaista ja siitä voidaan erottaa kolme eri lajia: velvollisuuteen, tunteisiin ja hyötyyn perustuva sitoutuminen. Näitä voidaan edesauttaa motivoinnilla. Hyötyyn perustuvassa sitoutumisessa työntekijä ei usko, että tämä pystyisi saamaan muualla samanlaisia etuja, kuten palkka, työn laatu, työkaverit ja työsuhteturva, kuin nykyisessä työpaikassa. Velvollisuuteen perustuvassa sitoutu-

misessa työntekijä kokee, että on liian aikaista lähteä tai, että hänen lähtönsä haittaa työyhteisön toimintaa. Sitoutumisen aste on voimakkainta, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne heijastuvat myös organisaation käytännön toiminnassa. Samalla usein tähän sitoutumiseen liittyy organisaation johtoa tai omaa esimiestä kohtaan koettu arvostus. Tällöin kyseessä on tunteisiin perustuva sitoutuminen, jolloin työntekijä haluaa panostaa osaamiseensa, on motivoitunut työsuorituksiin ja kantaa myös henkilökohtaista vastuuta omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-27)

Työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaatioon voi yritys vaikuttaa johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Ihmistä ei voida kuitenkaan kohdella objektina, sillä tämä on sisältä päin ohjautuva. Ihminen haluaakin päättää itse tunnetiloistaan ja ajatuksistaan. Näin ei kannatakaan puhua pelkästään motivoimisesta ja sitouttamisesta, vaan niitä edistävistä tekijöistä. Jotta työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja tekee niiden eteen töitä itsenäisesti, täytyy tämän olla sitoutunut yritykseen, työyhteisöön ja tehtävään. Tämän takia työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on tärkeää. (Hyppänen 2007, 142)

Yhteenvetona yrityksen toiminnan puolesta sitoutumiseen vaikuttavat työmotivaatiota edistävät tekijät: palkitseminen, esimiestyö, työyhteisön mielekkyys, perehdyttäminen ja työhyvinvointi.

2.3.1 Palkitseminen

Työntekijöiden suoritustasossa olevat erot johtavat erilaisiin palkkioihin. Tämä johtaa puolestaan eroihin tyytyväisyydessä. Läheisempi vaikutus työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen on sisäisillä kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihmisen saadessa käyttää henkisiä voimavaroja työssään, se saa aikaan mielihyvää. Näin työt kannattaakin muotoilla haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi, jotta sisäistä palkitsemista voisi tapahtua luonnostaan. Näitä ovat onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksia. Täytyy myös muistaa, että työntekijät odottavat usein myös ulkoisia palkkioita. He suuntaavat käyttäytymistään näiden palkkioiden toivossa ja näin palkkiot tulisivatkin sitoa itse suoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 35)

Työnteon kokonaispalkitsemiseen kuuluvat ei-taloudelliset palkkiot ja taloudelliset

palkkiot. Ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluvat urapalkkiot eli työ sinänsä, itsensä kehittäminen, sosiaaliset palkkiot eli statussymbolit (esimerkiksi toimennimike, työasusteet, -piste, kulkuluvat, työvälineet) sekä sosiaaliset kontaktit (verkosto). (Kauhanen 2006, 110)

Taloudellisten ja ei-taloudellisten palkkioiden lisäksi voidaan puhua välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Siihen kuuluvat kaikki ne organisaation prosessit ja yksiköille tarjoamat konkreettiset palvelut (itse tuotettuna tai verkostojen kautta hankittuina), jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja suuntaavat heidän toimintaa. Vaikka välillisesti aineellinen palkitseminen ei sellaisenaan sisällä aineellisia palkkioita, ne johtavat kuitenkin kiinteästi palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa. Se voi myös vaatia yritykseltä mittavaa resurssien sijoittamista esimerkiksi talon ulkopuolelta ostettuun valmennukseen. Välillisesti aineellista palkitsemista on esimerkiksi juuri kurssit, valmennukset, koulutukset, jotka kehittävät ja kouluttavat työntekijöitä, palautteeseen liittyvät prosessit (esimerkiksi kehitys- ja tulokeskustelut), työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt (esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja vapaiden ja lomien järjestelyt) sekä työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit kuten urapolut ja urasuunnitelmat. (Luoma ym. 2004, 39-40)

Ei-taloudelliseen eli aineettomaan palkitsemiseen kuuluu hyvin paljon toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia. Aineeton palkitseminen liittyykin usein kiinteästi tunnekokemuksiin, jotka ovat enemmänkin seurauksia aineellisesta ja välillisestä palkitsemisesta. Aineeton palkitseminen on yrityksissä palautteen, kannustuksen ja kiitoksen eri muotoja sekä esimerkiksi työn hyvät järjestelyt ja sen sisältö työnantajan puolelta. (Luoma ym. 2004, 43)

Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suora palkitseminen (palkka) ja epäsuora palkitseminen eli raha, jolla tarkoitetaan erilaisia etuja (lakisääteiset tai vapaaehtoiset). Näillä eduilla kuten esimerkiksi lakisääteisistä eläkevakuutus ja vapaaehtoisista lisäeläkevakuutus ja autoetu, on luonnollisesti jokin taloudellinen arvo yritykselle ja näitä työntekijät saattavat arvostaa hyvinkin eri tavoin. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat työntekijän peruspalkka, suorituspalkka eli tulospalkkio, osakeoptio ja henkilökohtainen lisä sekä taitolisä, jota voidaan maksaa esimerkiksi kielitaidon ja monitaitoi-

suuden perusteella. (Kauhanen 2006, 109-110)

Tyytyväisyyteen johtaa osaksi palkkiot ja nämä myönnettynä nykyiseen suoritukseen vaikuttavat myös myöhempään suoritukseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että suorituksen ja tyytyväisyyden välillä ei ole suoraa yhteyttä, sillä palkitut ovat huomattavasti tyytyväisempiä kuin palkkiotta jääneet. Toisaalta myös työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat kyllä tyytyväisiä, mutta työn tehottomuus jatkuu. Työtehon alentuminen tulee taas esille, jos työntekijöitä ei palkita hyvästä suorituksesta. Huonon suorituksen palkitsematta jättäminen näkyy työntekijöissä tyytymättömyytenä, mutta tällöin suoritus voi taas toisaalta parantua. (Ruohotie & Honka 1999, 36)

Taloudellisen palkitsemisen avulla saadaan motivaation lisäksi muitakin hyötyjä. Tämä houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita, sitouttaa hyvät työntekijät yritykseen, saa aikaan kilpailuetua, lisää tuottavuutta, tukee yrityksen strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määrittelee organisaation rakennetta. (Kauhanen 2006, 111)

Tulospalkkaus on yksi ulkoisen palkitsemisen muoto normaalin palkan lisäksi. Kun yrityksen tulos ylittää tietyn niin sanotun normituloksen, aletaan maksaa mahdollisesti tulospalkkausta, jos tällainen järjestelmä on yrityksessä käytössä. Normituloksen lisäyksen voi yritys siis osittain käyttää tulospalkkoiden maksamiseen. Tulospalkkauksen määrä perustuu erilaisiin tulostittareihin ja näistä johdettuina tulospalkkauksen muotoja on erilaisia. (Ruohotie & Honka 1999, 68)

2.3.2 Esimiestyö

Työn muuttuminen ja esimiesten tyypilliset piirteet, jotta motivointia esiintyy, tekevät esimiestyöstä omanlaisensa taitolajin. Yrityksessä esimiehen täytyy kiinnittää työyhteisön monimuotoisuuden takia huomiota moniin asioihin. Kaikki työntekijät on saatava esimiestyön avulla toimimaan strategian mukaisesti kohti tavoitteita. Esimiestyöllä varmistetaan, että työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita työssään sekä saada sen kautta jokaisen tuntemaan oman tärkeyden yrityksessä. Esimiehen tulee olla läsnä yrityksen toiminnassa työntekijöiden keskuudessa. Näin tämä säilyttää otteensa ja ymmärryksensä työntekijöistä ja pystyy arvioimaan toimintaa sekä antamaan palautetta.

Läsnä oleva esimies pystyykin reagoimaan mahdollisiin ongelmiin ja välittämään arvoja ja sellaista kulttuuria, jota yritys haluaa työyhteisössä vallitsevan. (Luoma ym. 2004, 17)

Johtamisesta voidaan eritellä ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Näissä motiivointi näkyy ihmisten johtamisessa, sillä se toteutetaan motiivoinnilla ja innostamalla, joka antaa ihmisille voimaa ylittää henkiset, organisatoriset ja resurssien niukkuuteen liittyvät muutosesteet sekä auttaa heitä tyydyttämään työhön liittyviä tarpeitaan. Asioiden johtaminen toteutetaan taas päätöksenteolla ja valvonnalla; tuloksia vertaillaan suunnitelmiin, tunnistetaan tavoitteisiin nähden tulleita eroja sekä suunnitellaan ja organisoidaan ratkaisuja eroihin liittyviin ongelmiin. (Viitala 2004, 69-70)

Jotta esimiestyö olisi merkityksellistä motiivointitehtävien hoitamisessa, voidaan esimiestyöstä jaotella motiivointia ajatellen tärkeiksi viisi pätevyysaluetta. Motivoidakseen työyhteisöä esimiehen tulee olla päämääräsuuntautunut, jolloin hänellä on kyky johtaa ja vaikuttaa. Tällöin hän on samoin myös tehokkuussuuntautunut sekä hänellä on diagnostisia kykyjä. Luonnollisesti motivoidakseen henkilökuntaa esimiehen täytyy omata myös hyvä johtamistaito, jolloin hänellä on itseluottamusta, suullista esiintymistaitoa, hän on looginen toiminnassaan sekä ajattelee kokonaisvaltaisesti. Esimiehen tulee myös käyttää sosiaalista valtaa oikein sekä omata myönteinen ihmiskäsitys, hyvä ryhmäprosessin johtamiskulttuuri sekä realistinen minäkuva, jolloin hän motivoidakseen kehittää inhimillisiä voimavaroja. Neljänneksi esimiehen tulee ottaa huomioon muut työyhteisössä tasapuolisesti ja viidenneksi hänen tulee johtaa ryhmätoimintoja hyvin. Tällöin esimieheltä vaaditaan itsehillintää, arviointien objektiivisuutta, kestävyyttä ja sopeutuvaisuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 185)

Motivaation tukemiseen ja yrityksen strategian mukaisen toiminnan edistämiseen voidaan käyttää kokonaispalkitsemista esimiestyön tukena. Tällöin hyvässä esimiestyössä otetaan huomioon työntekijöiden koulutuksen ja kehittymisen edistäminen, etenemisen mahdollisuus, palautejärjestelmät ja osallistaminen, jolloin merkityksellisyys yrityksessä kasvaa, hyvä ja turvallinen työsuhde ja työn organisointi, joka ottaa huomioon myös muun muassa vapaa-ajan järjestelyt. Näiden lisäksi kokonaispalkitsemisessa otetaan luonnollisesti huomioon palkka, palkkiot ja edut. (Luoma ym. 2004, 71)

Esimiehen tulee toiminnassaan välttää työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä. Työntekijälle tuleekin olla esimerkiksi työtehtävät selkeitä eikä epämääräisiä, päätökset tulee olla perusteltuja ja jatkuvia muutoksia tulisi välttää. Työmotivaatiota heikentää myös jos esimies ei ole asioissa ajan tasalla sekä jos asioita ei tehdä oikein ja laadukkaasti. Työmotivaatiota alentaa myös työn tarkoituksettomuus ja jos siinä ei ole tarpeeksi työntekijälle haasteita. Hyvä esimiestyö antaa myös työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia ja antavat mahdollisuuden päätöksentekoon osallistumisesta. Työmotivaatiota heikentää myös jos esimiestyö antaa liian tarkkoja määräytyksiä työlle tai se on liian rutiininomaista. (Hyppänen 2007, 143)

Jotta työllä saadaan hyviä tuloksia ja tuotetaan yritykselle lisäarvoa, täytyy esimiesten määritellä toimintaan tavoitteet ennen kuin keskitytään suoritettaviin tehtäviin. Liiketoimintakumppaneiden roolit ja tehtävät on mahdollista määritellä vasta kun tavoitteet ovat selvillä. Esimiestyö voidaan nähdä henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin mukaisesti. Tässä esimiesten tulee oppia toimimaan niin strategisesti kuin operatiivisestikin sekä pystyttävä samalla keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Esimiesten tehtävät taas ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Näiden kahden ulottuvuuden avulla määräytyvät esimiesten neljä roolia henkilöstöjohtamisessa: strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen (strategista pitkän aikavälin toimintaa, painottuu prosesseihin), yrityksen perusrakenteiden johtaminen (operatiivista lyhyen aikavälin toimintaa, painottuu prosesseihin), henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen (operatiivista lyhyen aikavälin toimintaa, painottuu ihmisten johtamiseen) sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen (strategista pitkän aikavälin toimintaa, painottuu ihmisten johtamiseen). Esimiehen tuleekin yrityksessä olla niin sanottu henkilöstön kehittäjä, jolloin tämä kuuntelee henkilöstöä ja vastaa sen tarpeisiin. Näin henkilöstölle tarjotaan voimavaroja. Tällä roolilla esimies kasvattaa niin henkilöstön osaamista kuin sen sitoutumista yrityksen toimintaan. (Ulrich 2009, 46-47)

Esimies ohjaajan ja sitouttajan roolissa tulee osallistua työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Esimiesten tulee kehittää aktiivisesti yrityksen työntekijöiden osaamispääomaa. Heidän tulee myös toimia henkilöstön kehittäjinä ja puolestapuhujina samalla kun he auttavat yhteyden luomisessa työntekijöiden panoksen ja yrityk-

sen menestyksen välille. Henkilöstön kokonaispanos kasvaakin, kun esimies ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja varmistavat, että nämä tarpeet täytetään. Esimiesten tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat henkilöstön ohjauksessa ja sitouttamisessa kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, joiden avulla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. (Ulrich 2009, 52-53)

2.3.3 Työyhteisö

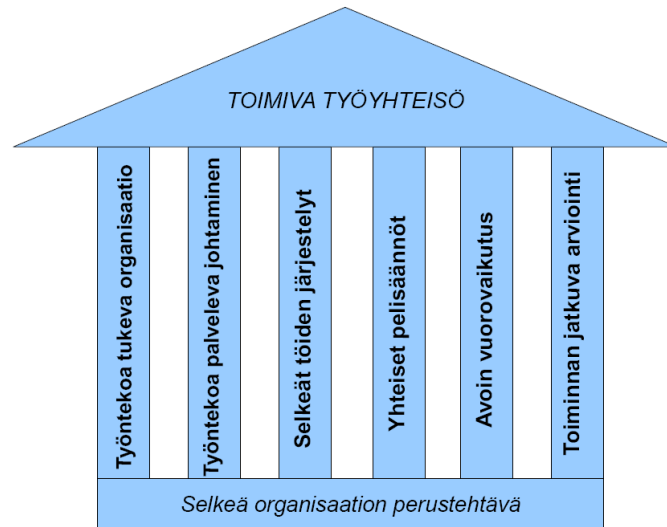
Yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre on sen ilmapiiri, joka erottaa sen muista yrityksistä. Työyhteisön ilmapiiri aiheutuu yrityksen henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista. Henkilöstö havainnoi yrityksen ilmapiiriä ja se tarjoaa pohjan yrityksen tilan tulkinnalle sekä toimii toimintaa ohjaavana voimanlähteenä. (Ruohotie & Honka 1999, 121)

Työntekijä sitoutuu yritykseen, kun työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja turvallinen. Tämä vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Työyhteisön ilmapiiri voikin tyydyttää muun muassa liittymistarpeita ja edelleen se voi vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi työntekijä kokee työnsä sekä siihen, kuinka todennäköisenä tämä pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa kin työntekijöihin luomalla tietynlaista motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 120)

Motivoiva työyhteisö, jossa esimiehellä on ratkaiseva rooli, on työntekijän kannalta moninainen. Työyhteisössä tulee vallita tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ja sen palkka- ja palkitsemispolitiikka täytyy olla oikeudenmukainen. Työyhteisössä jokaisen työpanos tulee olla merkitsevä ja työntekijöiden täytyy tietää tavoitteensa työlleen. Jokaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yrityksen tavoitteisiin ja kehittämiseen. Motivoivan työyhteisön ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen ja siellä tietoa on riittävästi saatavilla. Työyhteisössä jokaisella tulee myös olla mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin. Lisäksi motivoiva työyhteisö mahdollistaa työ- ja yksityiselämän yhdistämisen. (Hyppänen 2007, 152)

Toimiva työyhteisö voidaan kuvata (kuvio 5) rakennuksena, jonka perustuksena on yrityksen selkeä perustehtävä. Rakennuksessa pilareina ovat työntekoa tukeva organisaatio

ja sitä tukeva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että nämä pilarit ovat tukevasti pystyssä, jotta rakennuksen katto eli toimiva työyhteisö pysyy pystyssä. (Hyppänen 2007, 152-153)



Kuvio 5. Toimiva työyhteisö (Hyppänen 2007, 153)

Työntekijä arvioi koko ajan työyhteisöään (työympäristön psykososiaalinen mieltäminen). Tämän arvion keskeisimmät osatekijät ovat oman työn autonomia, jossa työntekijällä on mahdollisuus itse ohjata tietyssä määrin työtahtiaan ja toimintatapaansa. Työyhteisön arvioimiseen liittyvät myös myönteinen ja kannustava työnjohtoilmasto, hyvä yhteistyö esimiesten ja alaisten välillä sekä työn virikkeellisyys ja haasteellisuus. Työntekijä arvioi työyhteisöään myös hyvän yhteishengen kautta. Silloin tämä analysoi työympäristöä ja työkavereita, sekä myös optimaalisen työkuormituksen, henkisytydeltään ja fyysisyydeltään, kautta. Mitä suotuisampi työyhteisö on, sitä sitoutuneempi työntekijä on sen toimintaan. (Jokivuori 2002, 28-29)

2.3.4 Perehdyttäminen

Ennen perehdyttämistä tulee ottaa huomioon, että jo oikealla henkilöhankinnalla on tärkeä rooli työntekijän yritykseen sitoutumisessa. Työ yrityksessä tulee olla työntekijälle motivoiva ja hänen osaamistaan vastaava. Jos näin ei ole, niin tällöin lähtökohta on jo huono sitoutumiselle. Jo rekrytointivaiheessa tulee siis laatia tehtävänkuva ja työn vaatimukset uudelle työntekijälle tarkkaan, jolloin mietitään samalla vielä myös todellinen

tarve uudelle työntekijälle. Näin työntekijä arvioi tässä vaiheessa omat kykynsä vaatimuksiin ja tehtävänkuvaan nähden, jolloin prosessin edetessä sitoutuminen on helpompaa. Näiden jälkeen alkaa varsinainen näkyvä rekrytointiprosessi ulkoisella viestinnällä, joka sekin antaa jo tietyn mielikuvan yrityksestä. (Kauhanen 2006, 71)

Sitoutuminen yritykseen ja sen toimintaan alkaa viimeistään perehdytyksestä. Toimenpiteet ovat perehdyttämistä, jolloin työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä ja sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean. Siihen kuuluvat myös työpaikan muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin tutustuminen sekä omaan työhön ja siihen liittyviin odotuksiin tutustuminen. (Kauhanen 2006, 145)

Organisaation olosuhteet ja perehdytettävän työntekijän työkokemus vaikuttavat perehdyttämisen tarpeeseen. Jokaiselle työntekijälle tulee tehdä oma yksilöllinen perehdyttämishjelma, jotta parhaat tulokset saavutetaan. Perehdyttämisen tavoitteet ovat muun muassa luoda myönteinen asennoituminen työhön ja työyhteisöön, antaa tarvittava tieto työn suorittamiseen, luoda henkilöyhteyksiä, nopeuttaa tehokkaaseen työskentelyyn pääsyä sekä saada aikaan turvallinen ja viihtyisä tunne. (Rissanen ym. 1996, 120)

Perehdyttämisen kannalta keskeinen osa-alue on työn määrittäminen. Jokaisen työlle luovat pohjaa yrityksen arvot, visio ja strategia, joiden tulee ohjata niin yrityksen kuin työntekijänkin toimintaa. Työtä määritellään myös yrityksen tavoitearvojen kautta, jotka tulee ottaa esille koko ajan toiminnassa. Näin ne ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Nämä asiat tulee ottaa esille työntekijän kanssa jo perehdyttämisvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 78-79)

Yrityksessä on usein käytössä jonkinlainen perehdyttämispöytäkirja sekä lomake, jossa perehtymiseen kuuluvat elementit on lueteltu. Työntekijän perehdyttämisestä vastuulliseksi nimetään lähes aina yksi tai useampi henkilö. Vaikka esimiehen vastuulla on perehdyttäminen ja sillä on keskeinen rooli perehdyttämispöytäkirjassa, niin aina ei ole kuitenkaan paras vaihtoehto, että esimies toimii ainoana perehdyttäjänä. Parempi vaihtoehto on yleensä, että perehdyttäjänä toimii työntekijän vertaishenkilö. Suurissa organisaatioissa järjestetään myös lisäksi jopa yhteisiä perehtymiskoulutuksia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138)

2.3.5 Työhyvinvointi

Yrityksen toiminnan tuloksellisuuden voi taata vain hyvinvoiva henkilöstö. Nykypäiväisessä työelämässä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen onkin suuri haaste, niin yritykselle kuin työntekijöille itselleen. Työntekijän fyysinen ja psyykkinen jaksaminen ja terveydestä huolehtiminen pitäisi olla arvo yrityskulttuurissa, johon kannustettaisiin työntekijää myös oma-aloitteisesti. Työnantaja voi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä, mutta ei voi siitä yksistään vastata. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat terveys, työntekijän pätevyys ja osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. (Viitala 2004, 290)

Terveystenhoito, liikuntatoiminta, lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, terveellisten elämäntapojen ja työmatkaliikenteen turvallisuuden edistäminen sekä harrastus- ja virkistystoiminta ovat työntekijän fyysisen työkyvyn ja voimavarojen edistämisen toimenpiteitä. Työn ja työympäristön kehittämisen toimenpiteitä ovat taas muun muassa fyysisten ja psyykkisten riskien määrittäminen, ennaltaehkäisy ja hallinta, kuten työtilojen ja välineiden parantaminen. Työntekijöiden osaamista voidaan kehittää perehdyttämällä, tarjoamalla täydennys- ja lisäkoulutusta, tukea omaehtoista koulutusta sekä tarjoamalla työnohjausta, työnkiertoa ja mentorointia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 271)

TYKY-lyhenne liitetään työhyvinvointiin ja se tarkoittaa työkyvyn ylläpitämiseen liittyvää toimintaa. Näkyvin osa tätä on henkilöstön virkistymispäivä. Kyseinen käsite kuitenkin kattaa kaiken toiminnan, jolla työnantaja ja työntekijät pyrkivät edistämään ja tukemaan työkykyä kaikissa työuran vaiheissa yhdessä sisäisten ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Työkyvyn ylläpitäminen tarkoittaa työn ja voimavarojen välistä tasapainoa, työterveyshuollon ja TYKY-päivän lisäksi. Työhyvinvoinnista on vastuussa jokainen työntekijä työyhteisössä, jossa johto vastaa työterveyshuollosta ja työhyvinvointipolitiikasta. Esimies taas vastaa turvallisuudesta, työaikojen seuraamisesta, taukojen ja vapaiden pitämisestä, vuosilomien sijoittamisesta, työsuojeluvetoitteiden noudattamisesta ja tasa-arvon toteutumisesta. Kaikkien vastuulla on työilmapiiri, joka on myös osaltaan tärkeä pohja työhyvinvoinnille. (Hyppänen 2007, 154-156)

Työhyvinvointia edistää myös työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen. Tätä voidaan tehdä tehostamalla tiedonvälitystä, kehittämällä johtamista, lisäämällä yhteistyötä ja osallistumista sekä parantaa työn suunnittelua ja laatua. Työyhteisöä ja tätä kautta työhyvinvointia edistetään myös lisäämällä henkilöstön arvostusta, vähentämällä kiirettä ja aikapaineita sekä kehittämällä muutosten ja kriisien hallintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 271)

Ihmisen elämänlaatu ja tätä kautta myös työnlaatu muodostuvat henkisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Hyvinvoinnista on kyse näiden tasapainosta. Ihmisen arvot ja tarkoituksen kokeminen ovat henkistä hyvinvointia, jolloin kulttuuri, uskonto ja luonto ovat yhteydessä elämän henkisyyteen. Psyykkinen hyvinvointi eli mielen tasapaino voidaan liittää kykyymme ja tapaamme käsitellä tietoa sekä tunteisiin, tavoitteisiin ja motiiveihin. Työelämässä tähän vaikuttaa keskeisesti osaamisen taso. Kun työntekijää tuetaan luomaan riittävät vuorovaikutussuhteet ja edistetään sosiaalista hyvinvointia, tällöin yrityksen toimintaa hahmotetaan työntekijälle sekä tunnistetaan tälle oleelliset yhteistyötahot. Kun vuorovaikutussuhteet toimivat, tulee työntekijälle turvallisuuden tunne sekä tämä tulee hyväksytyksi ja huomatuksi. Työturvallisuutta ja terveyttä edistävät työskentelytavat ja olosuhteet liittyvät taas fyysiseen hyvinvointiin. Tätä voidaan tukea erilaisin liikuntamahdollisuuksin sekä työntekijöitä opastamalla työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100-105)

Työhyvinvointia edistettäessä tulee ottaa huomioon myös sen uhkatekijät, joita voidaan yrityksessä mahdollisuuksien mukaan minimoida. Nykyisistä työoloihin vaikuttavista kielteisistä asioista korostuvat kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Henkilötason työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat taas työntekijän terveydelliset vaikutukset (esimerkiksi lisääntyneet sydäntaudit, verenpaine, säryt, masennus) ja vaikutukset käyttäytymiseen kuten unettomuus, levottomuus, keskittymiskyvyttömyys ja lisääntynyt alkoholin käyttö. Nämä asiat näkyvät yrityksessä usein poissaolojen lisääntymisenä, henkilöstön vaihtuvuutena, heikentyneenä työtyytyväisyytenä ja luottamuksen heikentymisenä työnantajaa kohtaan. (Viitala 2009, 222)

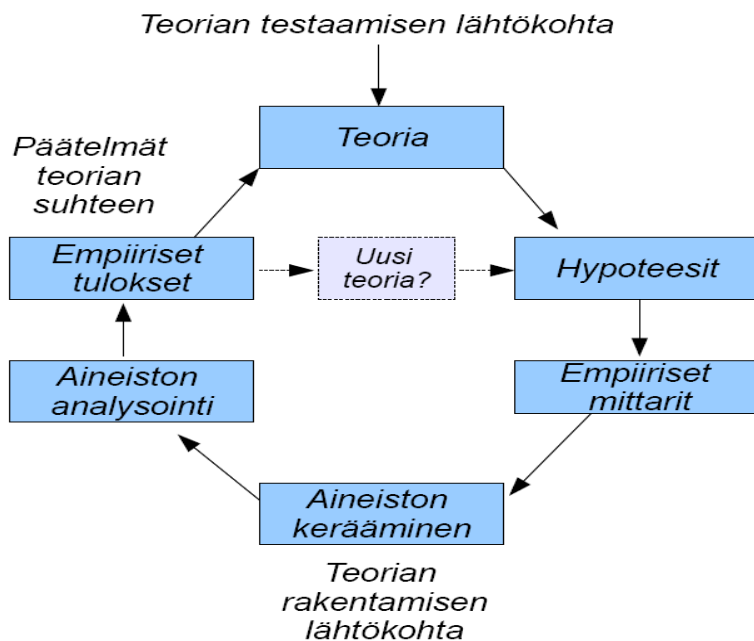
3 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimuksen ydinkysymyksenä on, kuinka saada alihankintayritysten työntekijät sitoutettua nykyistä paremmin toimimaan tilaajayritysten tavoitteiden ja toimintamallien mukaisesti. Tietoa hankitaan tutkimusta varten alihankintayrityksen työntekijöille suunnatulla kyselytutkimuksella sekä tämän jälkeisestä focusryhmätapaamisen keskustelusta.

Kyselytutkimus pohjautuu teoreettisen viitekehyksen mukaisiin käsitteisiin, jolla mitataan nykyistä sitoutumista sekä, kuinka tällä hetkellä motivoimisen eri keinot vaikuttavat työntekijöiden toimintaan. Kyselytutkimus on pääosin väittämämuodossa. Väittämien taustalla on sitoutumisen kolmen ulottuvuuden malli sekä työhön sitoutumisen eri osa-alueet: organisaatioon sitoutuminen, ammatillinen sitoutuminen sekä työhön ja työtehtäviin kiinnittyminen. Tutkimuksessa testataan myös työmotivaatioon ja tätä kautta sitoutumiseen vaikuttavien seikkojen toimivuutta tällä hetkellä. Väittämien muodostaminen on tehty niin, että ne mittaavat tämän hetkistä tilannetta. Tämän kyselytutkimuksen tulosten avulla haetaan työn tavoitteen mukaisesti sitoutumisen keinoja erillisessä focusryhmätapaamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja ja kehittäviä toimintamuutosehdotuksia, kuinka alihankintayrityksen työntekijöiden sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan voisi parantaa kyseisten yritysten toiminnassa. Tutkimuksessa tutkitaan työntekijän sitoutumista niin palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseen, jolloin saadaan tieto, missä kohtaa sitoutumisen astetta tulisi kehittää.

Tutkimuksessa teorian rakennus- ja testausprosessit lomittuvat usein toisiinsa. Tutkimusprosessi (Kuvio 6) kuvaa teorian rakentumisen ja teorian testaamisen lähtökohdat. Tässä lähtökohdaksi tutkija ottaa jo olemassa olevan teorian ja tämän jälkeen tämä määrittää käsitteilleen empiiriset mittarit ja kerää mittareiden avulla tarvitsemansa empiirisen aineiston. Tutkimuksen päätelmät tehdään aineiston analysoinnin pohjalta. (Kvanti-MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011)



Kuvio 6. Tutkimusprosessi (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011)

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa alihankintayrityksen työntekijöiden sitoutumisen astetta tutkittiin kvantitatiivisen menetelmän avulla kyselytutkimuksena, joka toteutettiin verkon kautta. Toisena menetelmänä käytetään kvalitatiivista focusryhmämenetelmää.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen alkuperä on luonnontieteissä. Tässä tutkimusmenetelmässä korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Määrällisessä tutkimuksessa ovat keskeisiä asioita johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesit, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelma, tutkittavien henkilöiden valinta, aineiston tilastoiminen ja tulosten analysointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135-136)

Kysely on yksi tapa kerätä itse aineistoa, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-termi tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa standardoidusti kerätään aineistoa ja, joissa otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta muodostavat kohdehenkilöt. Standardoituus tarkoittaa sitä, että asiat, joita tiedustellaan, esitetään kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 188)

Etu kyselytutkimuksissa on sen avulla saavutettava laaja tutkimusaineisto. Kyselyssä voidaan kysyä monia asioita suurelta määrältä henkilöitä. Kun kyselylomake on huolellisesti suunniteltu, sen tuottama aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Kyselyn tuottaman aineiston käsittelyyn on monia analysointitapoja ja raportointimuotoja. Kysely on myös nopea tutkimusmenetelmä. Kyselytutkimuksen haittoina voidaan pitää, että tutkimusta tehdessä ei voida varmistua vastaajien hyvästä suhtautumisesta vastaamiseen: vastaavatko he huolellisesti ja rehellisesti. Tutkimuksessa on mahdollisuus myös väärinymmärryksiin vastausvaihtoehtojen osalta. Kyselyssä ei voida varmistua myöskään, että kaikki vastaajat ovat selvillä tutkimuksen aiheesta ja, että he ovat perehtyneet asiaan. Lomakkeen laatiminen vie myös tutkijan aikaa ja sen tekijältä vaaditaan monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana kuvata todellinen elämä, jossa todellisuus on moninainen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat myös, että siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, käytetään induktiivista analyysia, jossa pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, käytetään aineiston hankinnassa laadullisia metodeja (esimerkiksi haastattelut) ja valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan. Siinä tutkimussuunnitelma muotoutuu myös tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157-16)

3.2 Aineiston hankinta

Kyselytutkimuksessa aineisto voidaan kerätä ainakin kahdella päätavalla: posti- ja verkkokysely ja kontrolloitu kysely. Kontrolloidussa kyselyssä on kaksi vaihtoehtoa: informoitu kysely, jolloin tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti esimerkiksi palaverissa kertoen tutkimuksen tarkoituksen, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin tai henkilökohtaisesti tarkistettu kysely, jolloin kyselyt on lähetetty postitse, mutta noudetaan ilmoitetun ajan kuluttua samalla mahdollisesti keskustellen vastaajien kanssa. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät sen itse ja postittavat lomakkeen takaisin tutkijalle. Menettelylle on etuna sen nopeus ja vaivaton aineiston

saanti. Kato on taas tässä menetelmässä suurin ongelma. (Hirsjärvi ym. 2007, 191-192)

Tässä tutkimuksessa ensimmäinen aineisto kerättiin juuri verkkokyselynä. Tässä kyselyssä tavoitteena oli saada tietoon, millainen on alihankintayrityksen työntekijöiden tämän hetkinen sitoutumisen aste tilaaja- sekä omaan palkanmaksajayritykseen. Lisäksi, jotta tutkimustehtävään saadaan vastaukset tavoitteeseen eli ilmennetään sitoutumisen keinoja, pidettiin focusryhmätapaaminen. Tässä päivässä pohjana keskustelussa oli kyselytutkimuksen tulokset.

Focusryhmätapaaminen pohjautui ryhmähaastatteluun, kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, joka oli puolistrukturoitu ryhmäkeskustelu. Siinä haastattelumuodossa käytäessä kyselytutkimuksen tulokset läpi, muodostettiin ryhmässä samalla keinoja, jotka auttaisivat sitoutumista. Yksilöhaastatteluiden sijaan tai niiden ohessa voidaan käyttää ryhmähaastatteluita. Siinä keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista, tässä tapauksessa kyselytutkimuksen tuloksista, yhdessä siten, että haastattelijä puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Tällaisen haastattelun avulla voidaan esimerkiksi tutkia, miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen jostakin asiasta eli millaisista puheenvuoroista ja perusteluista keskustelu koostuu. Kyseisen haastattelun avulla voidaan myös tutkia, millaiset normit ja arvot ryhmässä vallitsevat tai millaiseksi vuorovaikutus suhteineen muodostuu. (KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011)

Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi teemahaastattelurungon avulla. Tässä tapauksessa haastattelijä piti huolen siitä, että kaikki teemat tuli käytyä läpi sekä kannusti kaikkia ryhmän jäseniä monipuoliseen keskusteluun. Keskustelun vapaamuotoisuus on ryhmähaastattelussa tärkeä tavoite ja ryhmän sopiva koko on tärkeä haastattelun onnistumiselle, jotta sen tallentaminen onnistuu ja keskustelu pysyy koko ajan etenevänä. Ryhmähaastattelun etuna on, että useilta henkilöiltä saadaan samanaikaisesti nopeasti tietoa ja he auttavat siinä toisiaan muistamaan asioita, joita ei tulisi esimerkiksi yksin haastattelussa mieleen. (KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011)

3.3 Tutkimuksen toteutus

3.3.1 Kyselytutkimus

Sitoutumisen astetta tutkittaessa tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena, sillä tästä haluttiin mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Tiedonkeruumenetelmänä on verkkokysely, joka toteutettiin Digium-ohjelmistoa apuna käyttäen. Verkkokysely mahdollistaa aineiston nopean keräämisen ja siihen laajalla perusjoukolla on helppo vastata, jolloin saadaan laaja aineisto käsiteltäväksi. Linkin verkkokyselyyn vastaaja sai sähköpostitse, jossa käytettiin hyväksi alihankintayrityksen osoitteistoa. Vastausaikaa oli varattu kaksi viikkoa. Lisäksi vastausajan puolella välissä alihankintayrityksen vastaava hoitaja lähetti muistutuksen kyselystä, jossa tämä toi esiin kyselyyn osallistumisen tärkeyden yrityksen toiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutkija lähetti muistutusviestin tutkimuksesta kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Muistutusviestit auttoivat selvästi saamaan enemmän osallistujia kyselyyn.

Perusjoukkona kyselytutkimuksessa on kaikkien järjestyksenvalvontaa hotelleihin ja ravintoloihin hoitavien alihankintayritysten työntekijät. Tutkimuksen otos on Etelä-Suomen Lisäturva Oy:n työntekijät, joille verkkokysely lähetettiin. Tutkimuksessa on käytetty edustavaa otosta, koska verkkokyselyä ei lähetetty kaikille kyseisen alihankintayrityksen työntekijöille: kyselyn vastaanottajista jätettiin pois ne, jotka eivät koskaan tee työvuoroja hotelli- ja ravintolayksiköissä vaan ovat esimerkiksi niin sanottuja keikkatyöläisiä muun muassa kesän festivaaleilla. Tämän jaottelun teki yrityksessä sen vastaava hoitaja, joka tuntee hyvin kaikki työntekijänsä. Etelä-Suomen Lisäturva Oy:llä on täydellinen sähköpostiosoitteisto työntekijöistään, sillä sen avulla se julkaisee muun muassa työvuorolistat. Tätä osoitteistoa käytettiin myös kyselyn lähettämässä hyväksi. Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 85 työntekijälle, jotka työskentelevät nimenomaan hotelli- ja ravintolayksiköissä järjestyksenvalvojina.

Tutkimukseen vastaamisen motivointikeinona käytettiin arvontaa, jolloin vastanneiden kesken, jotka olivat laittaneet yhteystietonsa, arvottiin 3 kappaletta S-Ryhmän ravintolalahjakortteja sekä turvallisuustuotteita.

Kyselylomakkeen (Liite 1) sisältö oli strukturoitu, jolloin siinä oli valmiina kysymykset / väittämät vastausvaihtoehtoineen ja ne esitettiin samalla tavalla sekä samassa järjestyksessä kaikille vastaajille. Tällöin vastaajat ymmärsivät kysymykset / väittämät myös samalla tavalla. Kysymykset / väittämät pyrittiin tehdä mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta vastaajalle ei jäisi tulkinnanvaraa.

Kyselylomakkeen kysymykset / väittämät pohjautuvat suoraan teoreettiseen viitekehykseen. Kyselylomake koostui 9 osasta. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot olivat pääsääntöisesti 5-portaisia ellei kysymys ollut selkeä kyllä / ei vastausvaihtoehdoltaan tai kysymys, jolla haettiin tietoa vastaajasta esimerkiksi vastaajan ikäkysymys. Ensimmäisessä osassa selvitettiin taustatietoja, jotka kertovat millaisia vastaajat ovat keskimäärin sukupuoleltaan, iältään ja millainen työura heillä on alihankintayrityksessä. Toisessa osassa otettiin selvää, onko työntekijöillä tiedossa palkanmaksaja- ja tilaajayrityksen arvot / strategia, tavoitteet ja palvelukonsepti sekä ohjaavatko kyseiset käsitteet heidän toimintaansa.

Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa mitattiin työntekijöiden affektiivista, jatkuvaa ja normatiivista sitoutumista niin palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseenkin. Neljännessä osiossa mitattiin ammatillista sitoutumista, organisaatioon sitoutumista sekä työhön ja työtehtäviin kiinnittymistä. Osiot 5-9 mittasivat vastaajan mielipidettä, kuinka työmotivaatioon vaikuttavien asioiden osalta on yrityksissä onnistuttu: palkitseminen, esimiestyö, työyhteisö, perehdyttäminen ja työhyvinvointi.

Tutkimustehtävään valittiin sitoutumisen astetta mitattaessa kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kvalitatiivisen sijaan, koska mielipide haluttiin mahdollisimman laajalta vastaajajoukolta. Tämä siksi, että tilaajayritys haluaa usein parantaa alihankintayrityksen työntekijöiden sitoutumista kokonaisuudessaan eikä pelkästään muutamien järjestysenvalvojien kohdalla. Samalla tavalla järjestysenvalvoja kierrätetään paljon eri toimipaikkojen välillä ja kaikkien heidän mielipiteensä ovat tärkeitä. Kyselytutkimuksessa onkin tarkoitus saada juuri vastaus koko henkilöstön nykyisestä sitoutumisen asteesta, joka on pohjana focusryhmätapaamisen keskustelulle.

3.3.2 Focusryhmä

Focusryhmätapaamisen tarkoituksena oli tuoda tutkimukselle konkretiaa eli tutkimustehtävän mukaisesti sitoutumisen keinoja esille. Tämä menetelmä tuo tutkimukselle kvalitatiivisia piirteitä, sillä päivä toteutettiin eri osapuolten kesken keskustellen focusryhmässä.

Focusryhmätapaamiseen osallistui tutkija itse, alihankintayrityksen toimitusjohtaja, vastaava hoitaja, palveluesimies, kohde-esimies sekä neljä järjestyksenvalvojaa. Kaikki kyseiset alihankintayrityksen esimiehet olivat kutsuttuja päivään. Focusryhmätapaamiseen haluttiin myös luonnollisesti edustajia järjestyksenvalvojista, sillä heidän sitoutumista tilaajayritykseen haluttiin juuri parantaa ja näin heidän mielipiteensä olivat ensiarvoisen tärkeitä. Nämä kyseiset järjestyksenvalvojat työskentelevät pääsääntöisesti Sokos Hotel Seurahuoneella, jolloin saadaan päivän tavoitteen mukaisesti sitoutumisen keinoja juuri tutkittuun tilaajayritykseen.

Järjestyksenvalvojat olivat kutsuttuja tapaamiseen yrityksen vastaavan hoitajan toimesta. Hänelle kerrottiin, että tilaisuuteen haluttiin osallistuvan juuri sellaisia järjestyksenvalvojia, jotka tekevät pääosan vuoroistaan juuri kyseisessä tilaajayrityksessä. Osallistujien haluttiin olevan myös eri osastoilla työskenteleviä, jolloin saatiin parempi kokonaiskuva toiminnasta tilaajayrityksen kannalta. Tapaamiseen osallistuneet järjestyksenvalvojat eivät voineet myöskään olla uusia työntekijöitä vaan heillä tuli olla vähintään puolen vuoden työkokemus tilaajayrityksestä, jotta toiminta olisi heille jo hieman tutumpaa. Muuten alihankintayrityksen työntekijät olivat kutsuttuja tilaisuuteen sattumanvaraisesti, jolloin saatiin edustava otos.

Focusryhmätapaaminen toteutettiin iltatilaisuutena Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneella 13.4.2011. Tilaisuus kutsuttiin koolle kello 16 ja siihen osallistuville oli kerrottu sen kestävän noin kolme tuntia, mahdollisesti pitempään. Aikaa ei haluttu rajata tarkasti, sillä tilaisuudessa haluttiin avointa keskustelua ilman aikarajoja. Tilaisuus eteni focusryhmäkeskustelun tavoin teemoittain, jossa kävimme kohta kohdalta läpi kyselytutkimuksen tulokset.

Focusryhmätapaamisessa kyselytutkimuksen tuloksia läpikäydessä ryhmän kesken tuli keskustelua myös aiheiden ulkopuolelta, kuinka yleisesti voi parantaa toimintaa niin tilaaja- kuin palkanmaksajayrityksessään. Nämä kaikki toiminnankehittämis ehdotukset edesauttavat myös työntekijöiden sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan.

3.4 Aineiston analysointi

Kyselytutkimuksen tulokset esitetään kysymys / väittämä kerrallaan tuoden esille pääsääntöisesti vastauksien keskiarvot, jolloin nähdään, millä tasolla tutkittu asia on. Samalla mittareista, jotka ilmentävät tutkittua asiaa sekä palkanmaksaja- ja tilaajayrityksen kannalta, nähdään tutkitun asian ero näiden yritysten välillä. Tulokset esitetään kokonaistuloksina, sillä tutkimuksesta halutaan tietoa, millainen sitoutuminen on yleisellä tasolla kokonaisuudessaan eikä esimerkiksi erikseen, mitä mieltä naiset ovat. Tämä siksi, että turvallisuusalan alihankintayrityksissä kierrätetään työntekijöitä paljon toimipaikasta toiseen ja työvuorossa voi olla kuka työntekijä tahansa eri toimipaikoissa. Samalla tavalla toimii esimerkkinä myös vuokratyöyritykset.

Focusryhmätapaamisessa käytiin asiantuntija- ja järjestyksenvalvojakokoonpanolla läpi kyselytutkimuksen tulokset. Pohjustuksena tapaamisen alussa kerrottiin tutkimuksen taustat, mitä sitoutumisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ja, että tuloksien kautta on tarkoitus löytää, kuinka saada työntekijät sitoutettua paremmin tilaajayrityksen toimintaan. Osallistujia rohkaistiin avoimeen keskusteluun ja todettiin myös näin, että kenenkään mielipide ei ole varmasti väärä. Tapaamisessa käytiin läpi kaikki kysymykset / väittämät yksitellen samalla käyden keskustelua, miksi vastaukset olivat sellaisia kuin olivat. Jos tutkittu asia oli kysytty sekä palkanmaksaja- että tilaajayrityksen osalta, niin tulos näytettiin rinnakkain, jolloin ero näiden kahden välillä olisi helpompi hahmottaa. Tutkija toimi focusryhmätapaamisen ajan keskustelun eteenpäinviejänä ja keskustelu nauhoitettiin.

Focusryhmätapaamisen keskustelu litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tapaamisen jälkeen, josta laadullinen analyysi ja johtopäätökset tehtiin.

4 Tutkimustulosten esittely

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tämän takia luotettavuutta pyritään arvioimaan aina kaikissa tutkimuksissa. Mittaustulosten reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa siis tutkimuksessa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy josakin tutkimuksessa samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta tällöin pitää reliaabelina, samoin kun kahden perättäisen tutkimuksen näyttäessä samaa tulosta. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on erilaisia tilastollisia menettelytapoja reliaabelisuuden todentamiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226)

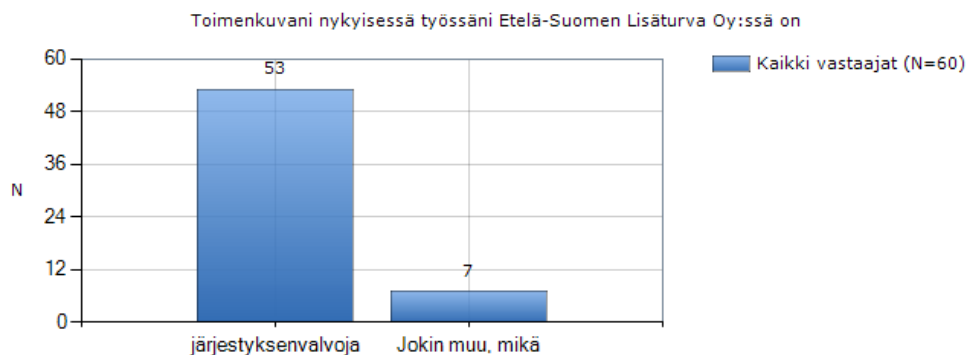
Tehdyn tutkimuksen reliaabelius on kohtuullinen. Vaikka kyselytutkimus tehtiin vain kerran, niin siihen osallistuneet vastaajat ovat hyvä otos niin laadullisesti kuin määrällisesti alalla toimivista työntekijöistä. Lisäksi reliaabelisuutta lisää se, että kyselytutkimuksen tulokset käytiin läpi erillisessä focusryhmätapaamisessa, jolloin vastauksia joiltakin osin tarkennettiin sekä työstettiin eteenpäin saaden esille sitoutumisen keinoja.

Tutkimusta arvioidaan myös käsitteellä validius eli pätevyys. Tällöin tutkimusmenetelmän kykyä arvioidaan niin, että mittaako tutkimus juuri sitä mitä pitäisikin. Aina todellisuus ei ole sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa mittareiden ja menetelmien osalta. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa vastaajat voivat käsittää vastausvaihtoehdot eri tavalla kuin mikä on ollut tarkoitus. Näiden vastausten käsitteleminen edelleen vaikuttaa tuloksiin, joita ei voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227)

Tämän tutkimuksen validius varmistettiin kyselytutkimuksen yhteneväsyydellä jokaiselle vastaajalle sekä focusryhmätapaamisen keskustelussa, jossa kysyttiin osallistuneilta tuloksia läpikäydessä, että olivathan he ymmärtäneet kysymykset / väittämät vastausvaihtoehtoineen samalla tavalla. Kysymykset pohjautuivat laajasti myös teoreettiseen viitekehykseen tutkien sen kaikki aihe-alueet.

Kyselytutkimus lähetettiin 85:lle Etelä-Suomen Lisäturva Oy:n työntekijälle. Kyselyyn vastasi 60 työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 70,6%. Kyselytutkimuksen vastaisinnokkuuteen saattoi osaltaan vaikuttaa myös lähetetyn viestin motivoiva otsikko: Osallistu kyselyyn ja VOITTA! Tämä saattoi vaikuttaa jollekin vastaanottajalle toisaalta suoraan roskapostilta, jolloin viesti saatettiin poistaa heti. Viimeisimmän muistutusviestin otsikkoon lisättiin eteen alihankintayrityksen nimi poistamaan ennakkoluuloja.

Tutkimukseen osallistuneista 53 oli järjestyksenvalvoja ja 7 vastaajan toimenkuvat yrityksessä olivat narikkatyöntekijä (3 vastaajaa), esimies (2 vastaajaa), henkilökuljetus, -turvaus ja etsivätyöt (1 vastaaja) ja toimitusjohtaja. (Kuvio 7) Vastaajien toimenkuvien perusteella otos oli oikeanlainen työntavoitteiden mukaisesti eli vastaajat tekevät työtä hotelli- ja ravintolatoimipaikoissa alihankintayrityksen kautta. Vaikka vastaajien joukossa oli myös 2 esimiestä ja toimitusjohtaja, niin nämä tekevät myös suorittavia työvuoroja yksiköissä. Tietysti heidän vastaukset saattavat olla joltakin osin puolueellisia, mutta heidän osuus vastaajista jää pieneksi. Ainoastaan yksi vastaaja ei tämän perusteella tee vuoroja hotelli- ja ravintolayksiköissä, mutta tätäkin voidaan kyseenalaistaa. Tämä siksi, että yrityksen vastaavan hoitaja on ottanut hänet kuitenkin mukaan otokseen ja näin voidaan olettaa, että hänkin tekee ainakin joskus vuoroja hotelli- ja ravintolayksiköissä.



Kuvio 7. Kyselytutkimukseen vastanneiden toimenkuvat

Tärkeä asia tutkimustulosten luotettavuutta tarkasteltaessa on tutkijan etäisyys tutkittaviin. Tässä kyselytutkimuksessa tutkija ei ole läheisessä suhteessa vastaajiin, sillä työntekijät ovat kokonaan työsuhteessa alihankintayrityksessä ja tutkija taas toimii esimiehenä tilaajayrityksessä. Suurin osa vastaajista tietää varmastikin tutkijan, mutta hän ei ole kenkään kanssa läheisessä työsuhteessa, suuri osa vastaajista ei edes tee työvuoroja sa-

moissa toimipaikoissa. Lisäksi kysely toteutettiin verkkokyselynä, jolloin tutkimuksen toteutus oli mahdollisimman etäinen tutkijan ja vastaajien kesken.

Kyselytutkimuksen kysymykset / väittämät olivat kaikki pakollisia vastata pois lukien tutkittaessa tietämystä palkanmaksaja- ja tilaajayrityksen palvelukonseptista, tavoitteista ja arvoista / strategiasta ja niiden vaikutusta työhön. Kyseiset neljä väittämää toteutettiin monitasoista arvoasteikkoa apuna käyttäen ja tällaisiin kohtiin ohjelmisto ei antanut vastausten pakollisuutta. Kartoitettaessa avoimina kysymyksinä tiedonkulun parannusehdotuksia, ei myöskään näihin ollut pakollista vastata. Vastaamisen pakollisuus edesauttoi vastausten saamista, mutta toisaalta saattoi aiheuttaa tutkimuksessa kyllästymistä ja vastaukset ovat saattaneet näin olla valintoja sen enempää vastausta miettimättä.

Vastaamisen kyllästymiseen saattaa vaikuttaa myös kyselyn pituus, joka pyrittiin kuitenkin tämän takia pitämään kohtuullisena: vastaaminen kesti noin 10 minuuttia. Vastaamisen kyllästymisen estämiseksi tutkimuksen alustuksessa ja kyselyyn osallistumiseen kehoittavissa muistutusviesteissä pyrittiin tuomaan esille myös tutkimuksen merkitys yritysten toimintojen kehittämisessä. Luotettavuutta voi myös alentaa kysymyksien / väittämien ymmärrettävyys. Vaikka ne pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi, niin aina on mahdollista, että vastaaja on ymmärtänyt osan niistä väärin. Nämä ovat kuitenkin yksittäisiä tapauksia ja 60 vastaajan joukossa nämä eivät vaikuta merkittävästi lopputulokseen.

Kyselytutkimuksen eettisyys varmistettiin saatekirjeellä, jossa ei pakotettu osallistumaan kyselyyn. Lisäksi saatekirjeessä painotettiin, että tuloksia ei käsitellä henkilötasolla ja henkilötason vastaukset ovat luottamuksellisia. Saatekirjeessä oli myös esillä tutkijan nimi ja yhteystiedot, jotta vastaajat pystyivät ottamaan yhteyttä mahdollisia lisätietoja varten. Focusryhmätapaamisen alussa tuotiin esille keskustelun tarkoitus, vapaaehtoisuus sekä tieto, että ketään keskusteluryhmän ulkopuolista työntekijää ei tarvitse ottaa esille yksittäistapauksena eikä semmoista tietoa tulla käyttämään työn tuloksissa.

Focusryhmätapaamiseen osallistuva joukko antaa hyvän kuvan alihankintayrityksen työntekijöiden sitoutumisesta. Puolet osallistujista oli esimiehiä, mutta hekin tekevät

paljon niin sanottuja suorittavia työvuoroja, jolloin heidän mielipiteensä on yhtä tärkeitä kuin tapaamiseen osallistuvien kohteessa työskentelevien järjestyksenvalvojen. Tapaamisessa myös varmistettiin kyselytutkimuksen kysymyksien ymmärrettävyys kohta kohdalta. Osallistujien mielestä kysymykset olivat selkeitä ja ne olivat ymmärretty samalla tavalla heidän keskuudessa. Itse focusryhmätapaaminen oli puolistrukturoitu ryhmähaastattelu pohjautuen kyselytutkimuksen vastauksiin. Keskustelu oli hyvin vapaamuotoista, jota tutkija itse johti. Vapaamuotoisuus voi alentaa keskustelun luotettavuutta, sillä tällöin ei ehkä tullut esille kaikkia aiheeseen liittyviä tärkeitä asioita.

4.2 Yhteenveto tutkimuksesta

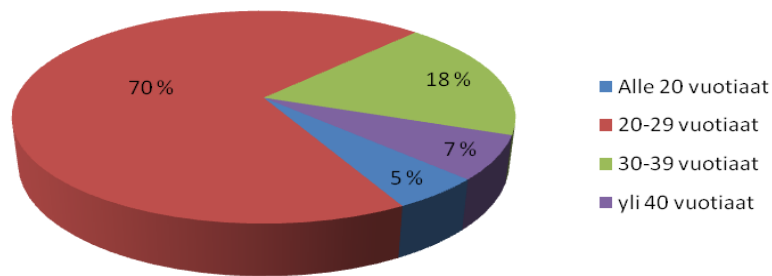
Tutkimuksen tuloksia läpikäydessä ensin esitellään kyselytutkimuksen tulokset, joista selviää alihankintayrityksen työntekijöiden tämän hetkinen sitoutuminen toimintaan. Työssä esitellään kyseiset tulokset pääsääntöisesti keskiarvoina ja työn lopussa ne ovat myös yhteenvetoraporttina graafisina taulukoina (Liite 2). Työssä esitellään myös focusryhmätapaamisen anti: mitä keinoja tilaajayrityksen toimintaan sitoutumiselle löytyi.

4.2.1 Taustatiedot

Kyselytutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin taustatietojen osalta sukupuolta, ikää, työsuhteen pituutta palkanmaksajayrityksessä, kokemusta alalta, toimenkuvaa, työsuhteen laatua ja, kuinka hyvin vastaajat tietävät niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksen palvelukonseptin, tavoitteet ja arvot / strategian sekä, kuinka nämä seikat ohjaavat heidän toimintaa yrityksissä.

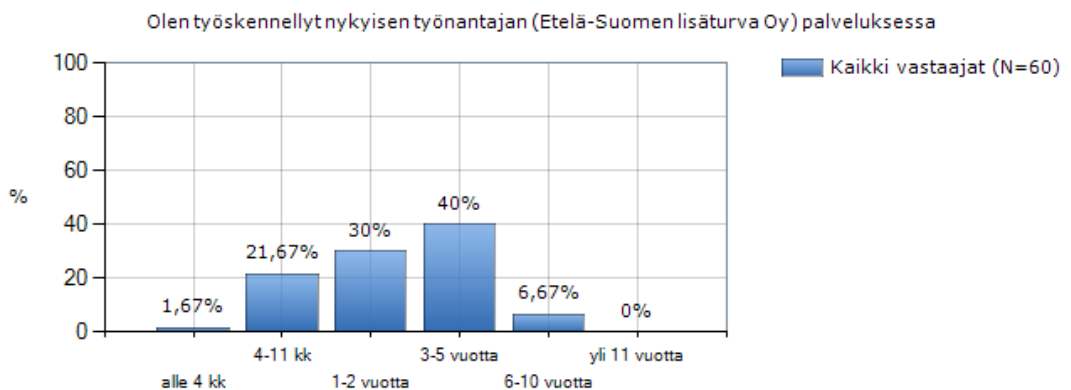
Kyselytutkimukseen vastaajista 80% (48 vastaajaa) oli miehiä ja 20% (12 vastaajaa) naisia. Tämä kuvastaa hyvin turvallisuusalan miesvaltaisuutta. Tutkimukseen vastaajien naisten osuutta nostavat hieman narikkatyöntekijät, jotka ovat yleisesti naisia. Nämä kuuluvat kuitenkin luonnollisesti myös tutkimuksen kohderyhmään.

Kyselyyn osallistuneiden ikäjakauma on todella nuori, sillä vastaajista 20-29-vuotiaita on 70%. Kaiken kaikkiaan alle 30-vuotiaita on vastaajista $\frac{3}{4}$ ja näin $\frac{1}{4}$ on yli 30-vuotiaita. (Kuvio 8) Vastaajien keski-ikä oli 27,5 vuotta.



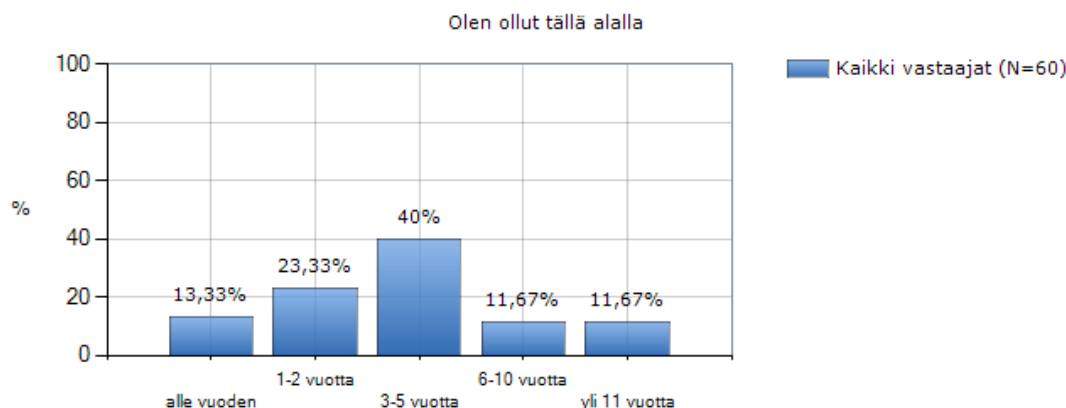
Kuvio 8. Kyselytutkimukseen vastanneiden ikäjakauma

Vastaajien työsuhteen pituudet kyseiseen palkanmaksajayritykseen kertovat kokemuksesta toiminnasta. Vain yksi vastaaja oli ollut töissä yrityksen palkkalistoilla alle 4 kuukautta. Vastaajista 22% oli ollut 4-11 kuukautta ja 30% 1-2 vuotta palkanmaksajayrityksen palveluksessa. Näin lähes puolella vastaajista on kokemusta kyseisen yrityksen toiminnasta yli 3 vuotta. (Kuvio 9)



Kuvio 9. Kyselytutkimukseen vastanneiden nykyisten työsuhteiden pituudet

Vastaajien kokemus turvallisuusalalta noudattelee työsuhteen pituutta tutkimuksen kohteena olevaan palkanmaksajayritykseen. Kokemusta on kuitenkin hieman enemmän, sillä 64%:lla vastaajista on yli 3 vuoden, 23%:lla 1-2 vuoden ja 13%:lla alle vuoden kokemus alalta. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Kyselytutkimukseen vastanneiden kokemus alalta

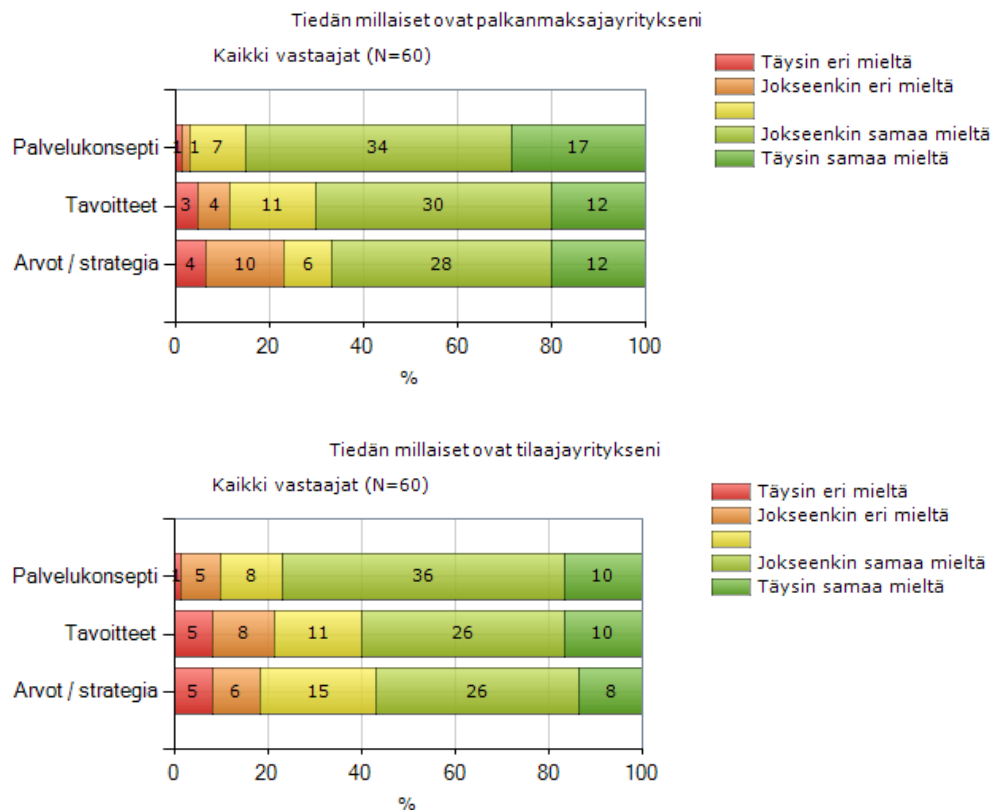
Tarvittaessa töihin kutsuttavia työsopimuksia palkanmaksajayritykseen vastaajilla oli 45:llä. Tämä on erittäin yleistä turvallisuusalalla kuten vuokratyöyrityksillä, sillä useilla työntekijöillä on toinen pääansiotulonlähde. Yhdellä vastaajalla on määräaikainen työsopimus ja 14:sta vastaajalla on vakituinen, toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Kysymyksen asettelu tutkimuksessa oli vääränlainen, sillä vakituinen työsuhde voi olla myös sellainen, että työntekijä on niin sanottu tarvittaessa töihin kutsuttava. Nämä kaksi seikkaa eivät ole siis toisiaan poissulkevia. Vastauksista kuitenkin näkee turvallisuusalalla yleisesti käytössä olevan käytännön eli työntekijöille ei luvata vähimmäistyöaikaa vaan työsopimukset ovat niin sanottuja tarvittaessa töihin kutsuttavia. Tällainen sopimus antaa toisaalta työnantajan lisäksi joustoa myös työntekijälle.

Jotta työntekijät sitoutuisivat yrityksen toimintaan, täytyy heidän tietää myös, kuinka toimia (palvelukonsepti), yrityksen tavoitteet sekä arvot / strategia. Kyselytutkimuksen taustatiedoissa kartoitettiin, kuinka hyvin alihankintayrityksen työntekijät tuntevat nämä seikat niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksen osalta ja, kuinka he näkevät niiden vaikuttavan heidän toimintaan.

Vastaajat tuntevat palkanmaksajayrityksen palvelukonseptin, tavoitteet ja arvot / strategian hyvin. (Kuvio 11) Vastaajista yli 80% ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitettäessä, että ”Tiedän millainen on palkanmaksajayritykseni palvelukonsepti”. Tavoitteiden tuntemista palkanmaksajayrityksen osalta tiedustellessa vastaajista noin 70% ovat vähintään jokseenkin samaa mieltä ja arvot / strategian tuntee vain hieman vähemmän vastaajista. Noin 10% vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä, että tuntevat pal-

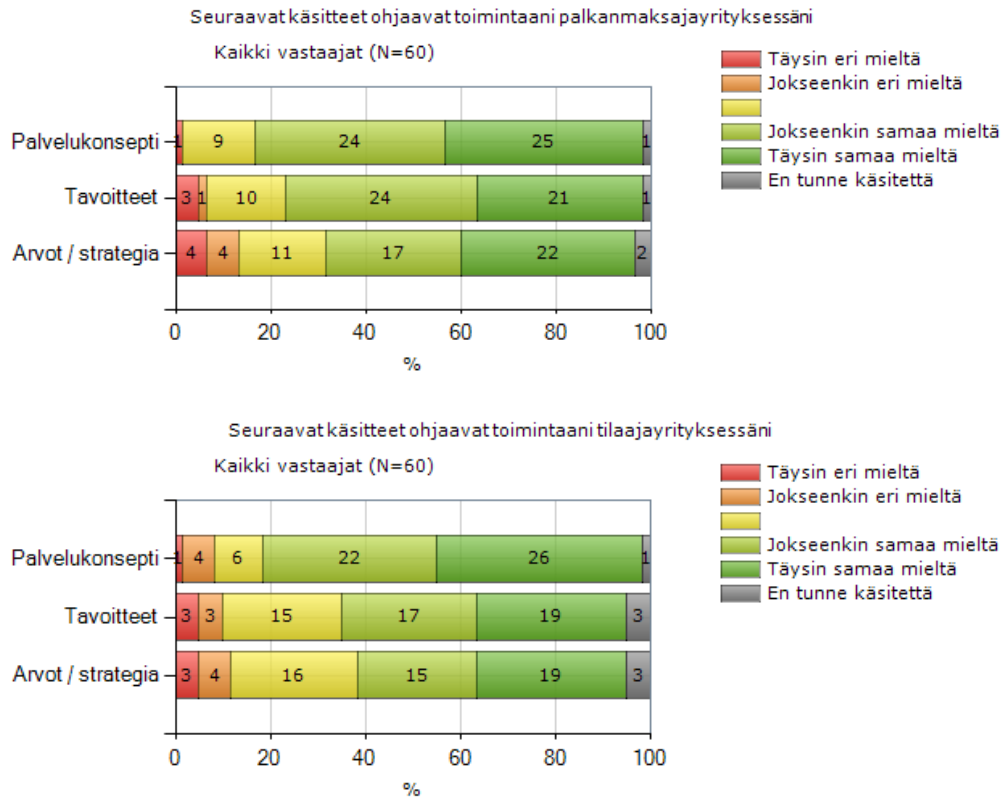
kanmaksajayrityksen tavoitteet ja yli 20% ei tiedä tarkalleen kyseisen yrityksen arvoja / strategiaa.

Samat taustatiedot tilaajayrityksen osalta tiedetään vain hiukan huonommin. (Kuvio 11) Suurin eroavaisuus ovat tavoitteiden ja arvojen / strategian tuntemisen osalta, jolloin 60% tai alle vastaajista ilmoittaa olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitettäessä, että ”Tiedän kyseiset käsitteet tilaajayrityksen osalta”.



Kuvio 11. Palkanmaksaja- ja tilaajayrityksen taustojen tunteminen

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka edellä käsitellyt taustatiedot ohjaavat alihankintayrityksen työntekijöiden toimintaa. (Kuvio 12) Myöskään näissä ei ole keskenään suurta eroa. Kun tilaajayrityksen palvelukonseptia, tavoitteita ja arvoja / strategiaa ei tunneta aivan niin hyvin kuin oman palkanmaksajayrityksen vastaavia, niin ne eivät voi myöskään ohjata näin toimintaa tilaajayrityksessä. Vastaajista yhdestä kolmeen myös vastasi suoraan, etteivät tunne kyseisiä käsitteitä ollenkaan. Vaikka nämä tutkitut taustatiedot pitäisi ohjata työntekijöiden toimintaa kummassakin yrityksessä, niin 20%:sta 40%:iin vastaajista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä, että ne tekisivät niin.



Kuvio 12. Palkanmaksaja- ja tilaajayrityksen taustatietojen ohjaavuus toiminnassa

Jotta yritysten taustatiedot ohjaisivat paremmin työntekijöiden toimintaa, täytyy heidän ensinnäkin olla niistä tietoisia niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksen osalta. Pelkäämättä tietoisuus näistä ei ohjaa toimintaa, vaan nämä tulee olla esillä jatkuvasti usein muun muassa esimiestyössä. Näin jo työntekijän perehdytyksestä alkaen nämä käsitteet tulee olla esillä toiminnassa. Mitattujen käsitteiden tulee olla samalla tavalla tiedossa alihankintayrityksen työntekijöillä kuin tilaajayrityksen omilla työntekijöillä, jotta yhteinen palvelukokonaisuus toteutuisi. Avoimuudessa tulee ottaa huomioon luonnollisesti liikesalaisuudet.

4.2.2 Kolmen ulottuvuuden malli

Kolmen ulottuvuuden mallin mukaisesti sitoutumista kartoitettiin sen ulottuvuuksien kautta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen.

Affektiivista sitoutumista mitattiin kolmella väittämällä kohteena niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityskin. (Kuvio 13) Affektiivinen sitoutuminen mittaa vastaajan halua työskennellä yrityksessä. Vastausten mukaan asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5

täysin samaa mieltä, affektiivinen sitoutuminen on keskimääräisesti heikkoa kumpaankin yritykseen. Keskiarvovastauksista on huomattavaa se, että affektiivinen sitoutuminen on jokaisen väittämän kohdalla hieman parempaa tilaajayritykseen kuin itse palkanmaksajayritykseen. Tämän voi selittää se, että työntekijät tekevät suorittavat vuorot pääsääntöisesti juuri tilaajayrityksen tiloissa ja ovat näin lähempänä sen toimintaa.

Haluaisin viettää koko loppu-urani palkanmaksajayritykseni palveluksessa	2,72
Haluaisin viettää koko loppu-urani tilaajayritykseni palveluksessa	2,9

Keskustelen mielelläni palkanmaksajayrityksestä ulkopuolisten ihmisten kanssa	2,93
Keskustelen mielelläni tilaajayrityksestä ulkopuolisten ihmisten kanssa	2,95

Tunnen olevani tärkeä osa palkanmaksajayritystä?	2,97
Tunnen olevani tärkeä osa tilaajayritystä?	3,25

Kuvio 13. Affektiivinen sitoutuminen

Jatkuvaa sitoutumista mitattiin myös kolmella väittämällä kohteena niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityskin. (Kuvio 14) Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä arvioi työssään panos-tuotos-suhdetta eli karkeasti esimerkiksi, että kannattaako tämä jatkaa työtä kyseisessä yrityksessä. Vastausten mukaan asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä, jatkuva sitoutuminen on keskimäärin heikkoa kumpaankin yritykseen. Jatkuva sitoutuminen on parempaa palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseen. Tämä on luonnollista, sillä ansiotulo työntekijälle on riippuvainen kuitenkin suoraan kyseisestä yrityksestä.

Jatkuvan sitoutumisen heikko taso johtune siitä, että suurimmalle osalle kyseinen työ ei ole kuitenkaan ainoa ansiotulonlähde. Etelä-Suomen Lisäturva Oy toimii suurissa hotelli- ja ravintolayrityksissä, suurimpana palveluita ostavana yrityksenä on S-Ryhmä. Tämä näkyy oletettavasti viimeisen väittämän vastauksissa, jossa jatkuva sitoutuminen olisi parempaa tilaaja- kuin palkanmaksajayritykseen (toinen yritys tuskin pystyy tarjoamaan yhtä hyvää työpaikkaa), kun taas toisia samantyyppisiä turvallisuusyrityksiä on muitakin. S-Ryhmä mielletäänkin varmasti muun muassa vahvaksi ja luotettavaksi työpaikaksi.

Palkanmaksajayrityksestä poislähteminen juuri nyt olisi vaikeaa, vaikka tekisinkin päätöksen lähdöstä itse esim. pakollisen paikkakuntavaihdon takia	3,1
Tilaaajayrityksestä poislähteminen juuri nyt olisi vaikeaa, vaikka tekisinkin päätöksen lähdöstä itse esim. pakollisen paikkakuntavaihdon takia	2,82

Henkilökohtainen elämäni häiriintyisi liikaa jos päättäisin, että haluan vaihtaa yritystä, joka maksaa palkkani	2,57
Henkilökohtainen elämäni häiriintyisi liikaa jos päättäisin, että haluan vaihtaa yritystä, jonka tiloissa teen töitä	2,15

Palkanmaksajayrityksestä lähtö aiheuttaisi huomattavan paljon epä mukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyy tarjota yhtä hyvää työpaikkaa	2,83
Tilaaajayrityksestä lähtö aiheuttaisi huomattavan paljon epä mukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyy tarjota yhtä hyvää työpaikkaa	3,07

Kuvio 14. Jatkuva sitoutuminen

Normatiivisen sitoutumisen väittämät mittasivat, kuinka työntekijät kokevat velvollisuudentunnetta yrityksessä työskentelyä kohtaan. (Kuvio 15) Myös tämä sitoutumisen ulottuvuus on melko heikkoa kumpaankin yritykseen. Kyseisen sitoutumisen aste nousee keskimääräistä paremmalle tasolle väitettäessä, että työntekijä ei voisi jättää yritystä juuri nyt, sillä tämä ei halua jättää työkavereita pulaan. Mielenkiintoista on, että tämä sitoutuminen on paremmalla tasolla kuin itse yritykseen sitoutuminen, joka maksaa kuitenkin palkan / tarjoaa työtä. Tämä selittyy myös sillä, kuten yleisesti normatiivisen sitoutumisen heikohko taso, että yritykset eivät ole ainut ansiotulonlähde monillekaan.

Koen velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisen palkanmaksajayrityksen palveluksessa	3,02
Koen velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisen tilaaajayrityksen palveluksessa	2,82

Vaikka siitä olisi minulle hyötyä, en usko, että olisi oikein jättää palkanmaksajayritykseni tällä hetkellä	2,88
Vaikka siitä olisi minulle hyötyä, en usko, että olisi oikein jättää tilaaajayritykseni tällä hetkellä	2,77

En voisi jättää palkanmaksajayritystäni juuri nyt, sillä en halua jättää työkavereita siellä pulaan	3,22
En voisi jättää tilaaajayritystäni juuri nyt, sillä en halua jättää työkavereita siellä pulaan	3,25

Kuvio 15. Normatiivinen sitoutuminen

4.2.3 Työhön sitoutumisen osa-alueet

Työhön sitoutumisessa on neljä osa-aluetta: ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen sekä työtehtäviin ja työhön kiinnittyminen. Näiden tämän hetkistä astetta kartoitettiin kyselytutkimuksessa.

Ammatillista sitoutumista tutkittiin kahdella väittämällä: onko vastaaja miettinyt kokonaan alan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana ja näkeekö vastaaja, että tulisi toimimaan tässä ammatissa koko loppu-uran ajan. (Kuvio 16) Vastaajat eivät ole tämän mukaan keskiarvoltaan miettineet alan vaihtoa (keskiarvo 2,62 asteikolla 1-5), mutta jopa 34% on myös toisaalta vastannut jokseenkin tai täysin samaa mieltä kyseiseen väittämään. Vastaajat ovat keskivertoisia vastatessaan väittämään, että tulevat toimimaan tässä ammatissa myös tulevaisuudessa: puolet vastaajista näkee itsensä turvallisuusalalla loppu-uran ajan ja puolet taas eivät.

Olen miettinyt viimeisen puolen vuoden aikana kokonaan alan vaihtoa	2,62
Näen, että tulen toimimaan tässä ammatissa loppu-urani ajan	3,03

Kuvio 16. Ammatillinen sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumista tutkittiin kahdella väittämällä niin palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseenkin. (Kuvio 17) Organisaatioon sitoutuminen on näiden väittämien perusteella keskimääräistä parempaa 5-portaisella vastausasteikolla mitattuna. On huomattavaa, että vastaajat ovat tämän mukaan sitoutuneempia tilaaja- kuin palkanmaksajayritykseen, sillä he mieluummin puhuvat tilaajayrityksestä ystäville, että se on erinomainen paikka tehdä työtä sekä on yleämpi kertoessa olevansa töissä siellä. Tämä johtunee myös siitä, että Etelä-Suomen Lisäturva Oy:n hoitamat toimipaikat ovat enemmän esillä esimerkiksi mediassa ja ovat näin helposti kaikkien tiedossa, esimerkiksi S-Ryhmän toimipaikat. Näin työntekijöiden on myös helpompi puhua näistä yrityksistä. On myös varteenotettavaa huomioda, että 27% vastaajista taas toisaalta ei puhu ystäville palkanmaksajayrityksestä ja 10% tilaajayrityksestä, että se on erinomainen paikka tehdä työtä (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Myöskään 17% vastaajista ei ole ylle kertoen olevansa töissä palkanmaksajayrityksessä ja 10% tilaajayrityksessä. Yrityksistä eteenpäin

puhuminen pitäisi olla yleisesti vieläkin paremmalla tasolla, sillä tämä voi vaikuttaa jopa yrityksien vetovoimaan niin työntekijä- kuin asiakasvirtojen kannalta.

Puhun palkanmaksajayrityksestäni ystäväilleni, että se on erinomainen paikka tehdä työtä	3,37
Puhun tilaajayrityksestäni ystäväilleni, että se on erinomainen paikka tehdä työtä	3,72

Olen ylpeä kertoessani muille olevani töissä palkanmaksajayrityksessäni	3,47
Olen ylpeä kertoessani muille olevani töissä tilaajayrityksessäni	3,78

Kuvio 17. Organisaatioon sitoutuminen

Työtehtäviin kiinnittymisen astetta mitattiin kahdella väittämällä kohteena niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityskin. (Kuvio 18) Työtehtäviin kiinnittymisen aste on parempi tilaaja- kuin palkanmaksajayrityksen osalta. Tämä on luonnollista sillä tekevähän alihankintayrityksen työntekijät pääsääntöisesti työvuoronsa juuri tilaajayrityksessä ja suhde palkanmaksajaan on vain teoreettinen tämän osalta. Näin työntekijät arvioivat myös olevansa tärkeässä roolissa tilaajayrityksessä ja he haluavat tehdä nykyisten kaltaisia työtehtäviä. Näitä seikkoja on työntekijöiden hankalampi arvioida luonnollisesti palkanmaksajayrityksen osalta, sillä itse työ tehdään toisaalla. Hotelli- ja ravintola-alan yöelämä, jossa kyseiset vastaajat pääsääntöisesti tekevät työtä, on turvallisuuden kannalta herkkä. Silloin tapahtuu muun muassa alkoholin takia erilaisia konflikteja, joissa järjestyksenvalvojat ovat tärkeässä roolissa. Tämän he myös tiedostavat kyselytutkimuksen mukaan itse.

Olen tärkeässä roolissa työtehtävissä palkanmaksajayrityksessä	2,9
Olen tärkeässä roolissa työtehtävissä tilaajayrityksessä	3,5

Suurimman osan ajastani haluan tehdä nykyisten työtehtävien kaltaista työtä palkanmaksajayrityksessä	3,17
Suurimman osan ajastani haluan tehdä nykyisten työtehtävien kaltaista työtä tilaajayrityksessä	3,4

Kuvio 18. Työtehtäviin kiinnittyminen

Työhön kiinnittymistä mitattiin kahdella väittämällä: tärkeimmät asiat, jotka tapahtuvat

elämässäni, ovat osa työelämää ja työelämän pitäisi olla vahvasti mukana elämän tavoitteissa. (Kuvio 19) Kyselytutkimuksen mukaan vastaajista suurimman osan mukaan tärkeimmät elämässä tapahtuvat asiat eivät liity työelämään, mutta toisaalta taas elämän tavoitteissa työelämä pitäisi olla vahvasti mukana. On myös huomioitava, että jopa 30% vastaajista on myös toisaalta sitä mieltä, että tärkeimmät asiat elämässä liittyvät työelämään (jokseenkin tai täysin samaa mieltä), jotka ovat näin varmastikin jo sitoutuneita työssään.

Tärkeimmät asiat, jotka tapahtuvat elämässäni, ovat osa työelämää	2,52
Mielestäni ihmisten elämän tavoitteissa pitäisi työelämä olla vahvasti mukana	3,65

Kuvio 19. Työhön kiinnittyminen

4.2.4 Palkitseminen

Sitoutumista edesauttavaan toimintaan kuuluu osaksi oikeanlainen palkitseminen. Tässä onnistumista kartoitettiin kyselyssä neljällä väittämällä. (Kuvio 20) Mielipide kokonaispalkitsemisen onnistumisesta jakaa mielipiteet karkeasti puoleen: osa on jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja osa jokseenkin tai täysin eri mieltä, että se olisi oikeanlaista. Kokonaistulos tässä on hieman keskiarvoa kuitenkin heikompi. Vastaajien mukaan työ ja työyhteisö ovat jo sinällään palkitsevia. Vastaajat eivät ole palkanmaksajayrityksen antamiin resursseihin taas tyytyväisiä (keskiarvo 2,83 5-portaisella arvostelulla). Myöskään palautteenannossa yhtenä palkitsemisen näkökulmana ei ole onnistuttu. Jotta sitoutumista tapahtuisi niin palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseenkin, täytyy työstä palkitseminen olla oikeanlaista. Jos rahalliseen ja etuihin liittyvää kokonaispalkitsemista ei voida muuttaa, niin sitä tulee tasapainottaa oikeanlaisten resurssien antamisella sekä palautteenannolla ja panostamalla itse työhön sekä työyhteisöön.

Kokonaispalkitseminen työstä (palkka, vakuutukset, luontaisedut yms.) on mielestäni oikeanlaista	2,93
Työ ja työyhteisö ovat itsessään palkitsevaa	3,67
Olen tyytyväinen palkanmaksajayrityksen antamiin resursseihin (työvälineet, koulutus, työjärjestelyt, kehityskeskustelut yms.)	2,83
Saan työtäni koskevaa palautetta hyvin	2,6

Kuvio 20. Palkitsemisen toteutuminen

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin myös palkitsemiseen liittyvän tulospalkkion olemassaoloa. Alihankintayrityksessä ei selvästikään ole käytössä tulospalkkiota, sillä 55 vastaajista sanoo, että ei ole käytössä, 4 ei osaa sanoa ja vain yksi ilmoittaa, että tulospalkkaus on käytössä hänen kohdallaan. Jotta tulospalkkio (eri mittareihin perustuva) voitaisiin ottaa edes käyttöön, se edellyttäisi tietysti muun muassa taustatiedoissa tutkitut yrityksen taustatietojen tuntemisen eli kaikilla tulee varmasti olla tiedossa esimerkiksi yrityksen palvelukonsepti, tavoitteet ja arvot / strategia. Käytössä oleva tulospalkkio ohjaisi toimintaa ja varmasti sitouttaisi työntekijöitä toimintaan.

4.2.5 Esimiestyö

Hyvä esimiestyö auttaa osaltaan työntekijää sitoutumaan tilaajayrityksen toimintaan. Tätä tutkittiin kyselytutkimuksessa kolmella väittämällä. Väittämissä haluttiin tuoda nimienomaan palkanmaksajayrityksen esimiestyö esille, sillä tilaajayritys ostaa ulkoistetun palvelun ja tällöin odottaa saavansa hyvän kokonaispalvelun. Jos esimiestyössä ei onnistuta palkanmaksajayrityksessä, niin sitoutuminen tilaajayrityksen toimintaan ei voi myöskään olla hyvää, sillä sitä ei tällöin tueta. Esimiestyö sai kokonaisuudessaan heikot arvosanat. (Kuvio 21) Heikoin arvosana (2,33 5-portaisella arvostelulla) oli kun väitettiin, että lähin esimies on kiinnostunut päivittäisistä ongelmista, huolista ja tarpeista. Tutkimuksen mukaan lähin esimies ei myöskään motivoi eikä saa innostumaan ja tämän johtamistaito ei ole erinomainen. Tällaisella esimiestoiminnalla ei saada myöskään aikaiseksi sitoutumista, joka on kuitenkin osallisena kaikkiin muihinkin sitoutumista edesauttaviin motivointikeinoihin.

Palkanmaksajayrityksen lähin esimieheni motivoi ja saa innostumaan erinomaisesti	2,72
Palkanmaksajayritykseni lähimmän esimieheni johtamistaito on erinomainen	2,85
Lähin esimies on kiinnostunut päivittäisistä ongelmista, huolista ja tarpeista	2,33

Kuvio 21. Esimiestyössä onnistuminen

4.2.6 Työyhteisö

Kun työyhteisö on toimiva, voi myös sitoutumista tapahtua tilaajayritykseen. Työyhteisön toimivuutta mitattiin kolmella väittämällä niin palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseenkin. (Kuvio 22) Väittämät perustuivat tasa-arvon toteutumiseen, työilmapiiriin miellekkyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Työyhteisö koettiin tutkimuksen mukaan toimivammaksi tilaaja- kuin palkanmaksajayrityksessä. Tasa-arvon toteutuminen jakaa palkanmaksajayrityksessä mielipiteet puoliksi, kun taas tilaajayrityksessä tasa-arvon toteutuminen koetaan hyvälle tasolle. Työilmapiiri on kummassakin yrityksessä keskimääräistä paremmalla tasolla vastaajien mukaan, mutta taas tilaajayrityksessä todetaan sen olevan parempi. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan koettiin riittämättömäksi: palkanmaksajayrityksessä heikoksi, kun taas tilaajayrityksen osalta tämä jakaa mielipiteet.

Tasa-arvo toteutuu palkanmaksajayrityksessä erinomaisesti	3,05
Tasa-arvo toteutuu tilaajayrityksessä erinomaisesti	3,63

Työilmapiiri palkanmaksajayrityksessä on erinomainen	3,3
Työilmapiiri tilaajayrityksessä on erinomainen	3,62

Palkanmaksajayrityksessä on vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan	2,83
Tilaajayrityksessä on vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan	3,02

Kuvio 22. Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuuden tasoa tutkittaessa kartoitettiin myös, että tuntevatko alihankintayrityksen työntekijät kuuluvansa osaksi tilaajayrityksen henkilökuntaan. Vastaajista

57% on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitettäessä, että tunnen kuuluvani tilaajayrityksen henkilökuntaan. Toisaalta jopa 35% vastaajista on taas jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastaajista 9%:lla oli väittämään neutraali vastaus. Tämä antaa hyvän lähtökohdan tilaajayrityksen toimintaan sitoutumiselle, kunhan esimerkiksi tavoitteet ja strategia ovat tiedossa.

4.2.7 Perehdyttäminen

Jotta sitoutumista tilaajayritykseen toimintaan tapahtuisi, täytyy myös perehdytyksen siihen olla hyvää. Tätä kartoitettiin kyselytutkimuksessa kahdella väittämällä: onnistuttiinko perehdytyksessä yleisellä tasolla ja käytiinkö perehdytyksessä läpi kaikki oleellinen tilaajayrityksestä ja sen toiminnasta. (Kuvio 23)

Perehdytyksessä ei ole onnistuttu, sillä vastauksien keskiarvo jää heikolle tasolle. Varsinkin oleelliset asiat tilaajayrityksestä ja sen toiminnasta ovat jääneet kertomatta. Tutkimuksen mukaan perehdyttämiseen tulisikin panostaa paljon, sillä se luo pohjan sitoutumiselle. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi paremmin toiminnalliset seikat sekä esimerkiksi yrityksen toiminta-ajatus, visio, liikeidea ja arvot. Perehdyttämisen tulisi olla yksilöllinen, jotta se olisi syvällisempää.

Perehdyttäminen tilaajayrityksen toimintaan onnistuu toiminnassamme erinomaisesti	2,83
Perehdyttämisessä käytiin läpi kaikki oleellinen tilaajayrityksestä ja sen toiminnasta (työn määrittäminen, arvot, visio, strategia, tavoitteet)	2,25

Kuvio 23. Perehdyttämisessä onnistuminen

4.2.8 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi yleisesti vaikuttaa sitoutumiseen ja kyselytutkimuksessa kartoitettiin sen tasoa tällä hetkellä. Työhyvinvointia mitattiin niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksenkin kahdella väittämällä: tiedonkulun toimivuus sekä työhyvinvoinnin tukeminen yleisellä tasolla. (Kuvio 24) Nämä kaksi tutkittavaa kohdetta ovat aivan samanlaisella tasolla kummankin yrityksen osalta. Tiedonkulku on tutkimuksen mukaan alihankintayrityksen työntekijöiden mielestä keskinkertaisella tasolla. Työhyvinvoinnin tukemi-

nen (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) on niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksen osalta heikolla tasolla.

Tiedonkulku on järjestetty palkanmaksajayrityksessä hyvin, jotta voin suoriutua työvuoroistani kiitettävästi	3,3
Mielestäni tilaajayrityksessä on järjestetty tiedonkulku hyvin, jotta voin suoriutua työvuoroistani kiitettävästi	3,32

Työhyvinvointiani tuetaan (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) hyvin palkanmaksajayrityksessäni	2,73
Työhyvinvointiani tuetaan (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) hyvin tilaajayrityksessäni	2,75

Kuvio 24. Työhyvinvoinnin taso

Kuviosta 25 käy ilmi työhyvinvointia mitattaessa TYKY-toiminnan järjestämisen taso palkanmaksajayrityksessä. Vastaajien mukaan tämä on erittäin heikolla tasolla yrityksessä ja näin tutkimuksen mukaan TYKY-toimintaa ei juurikaan järjestetä, joka antaa toisaalta näin myös huonot lähtökohdat esimerkiksi hyvälle työyhteisön ilmapiirille ja tätä kautta toimintaan sitoutumiselle, niin tilaaja- kuin palkanmaksajayrityksessäkin.

Työkykyä edistävää TYKY-toimintaa järjestetään hyvin palkanmaksajayrityksessäni	2,35
---	------

Kuvio 25. TYKY-toiminnan järjestäminen

Työhyvinvoinnin tasoa tutkittaessa viimeinen väittämä tiedusteli, kuinka hyvin työn vaatimukset ja alihankintayrityksen työntekijöiden voimavarat ovat keskenään tasapainossa. Vastaajien mukaan tämä toteutuu erittäin hyvin heidän työssään eli ainakaan liiallinen työn kuormittavuus ei olisi näin este toimintaan sitoutumiselle. (Kuvio 26)

Työn vaatimukset ja omat voimavarani ovat keskenään hyvin tasapainossa	4,1
--	-----

Kuvio 26. Työn vaatimusten ja omien voimavarojen tasapaino

4.2.8.1 Tiedonkulun järjestäminen – avoimet vastaukset

Kyselytutkimuksessa oli työhyvinvoinnin tasoa tutkittaessa mahdollisuus antaa avoimia vastauksia tiedonkulun toimivuutta tiedusteltaessa: jos tiedonkulkua on tarve parantaa palkanmaksaja- tai tilaajayrityksessä, miten parantaisit sitä. Avoimia vastauksia vastaajat antoivat melko hyvin ja niistä saa jo sellaisenaan kehitysehdotuksia, jotka auttavat varmasti toimintaan sitoutumista. (Liite 3)

Vastaajien mukaan palkanmaksajayrityksessä tiedonkulkua tulisi parantaa työvuorolistauksien julkistamisessa ajallaan, työvuorolistauksien selkeäkielisyys, paremman tiedon saamisen kohteista, kuukausitiedotteen käyttöönottamisessa, tiedon saamisessa tarpeeksi ajoissa, työntekijöiden tiedottamisessa vaikka heillä ei olisi juuri sillä hetkellä työvuoroja, muutoksien välittömästä tiedottamisesta sekä varmistamisesta, että kaikki ovat ymmärtäneet oikein sekä puheluiden ja sähköpostien vastaamisesta. Yksi vastaaja on jopa kyseenalaistanut koko tiedonkulun kysymällä ”Mikä tiedonkulku?”.

Tilaajayrityksen kohdalla tiedonkulkua tulisi parantaa alihankintayrityksen tiedottamisessa (muutokset, esiintyjät, tapahtumat, erityisjärjestelyt, lippujen hinnat), tilaajayrityksen palaveriin osallistumisesta, suoraan järjestyksenvalvojille tiedottamisesta, vastuuhenkilöiden roolien vahvistamisesta ja järjestyksenvalvojien mielipiteen kuuntelemisesta.

Avoimissa vastauksissa tuli esille myös muutamia muita kehitysehdotuksia:

- ”ongelma henkilöt olisi syytä kertoa heti...”
- ”Palautteen kertominen esim. sähköpostilla.”
- ”Luotava toimintatapamallit sekä yhdenmukaistettava ne huomioiden kuitenkin jokaisen toimipisteen erityistarpeet.”
- ”tasa-arvo ja omien työntekijöiden puolien pitäminen ja kunnioittaminen, työhyvinvointi kehitykseen!”

4.2.9 Ryhmittelyanalyysi

Jopa kymmenien muuttujien perusteella voidaan löytää sumea luokitus tutkimuksen aineistolle klusteri- eli ryhmittelyanalyysia apuna käyttäen. Kyseistä analyysia voidaan

käyttää, kun luokitusperusteeksi ei löydy yhtä tai muutamaa muita tärkeämpää muuttujaa, mutta vastaajat näyttävät silti ryhmittyvän jonkinlaisiksi sumeiksi luokiksi niiden muuttujien valossa, joita on tutkittu. Klusterianalyysi tutkii kaikki muuttujat ja ryhmittelee vastaajat yhteen erillisiksi ryhmiksi niin, että ryhmän jäsenet muistuttavat toisiaan ja eri ryhmien välillä on eroja. (Routio 2007)

Kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin klusterianalyysillä käyttäen k-means cluster – menetelmää eli ryhmittelyanalyysiä, jolla pyritään ryhmittelemään samankaltaiset havainnot toisistaan eroaviin ryhmiin eli klustereihin. Final Cluster Centers –taulukot tuovat esiin analyysissä klusterit, jossa näkyvät muuttujien keskiarvot. Analyysissä erottui selvästi 3 jokseenkin vastaajamäärältään samankokoista klusteria. Klustereiden koot olivat 15, 27 ja 18 vastaajaa. Klusterianalyysia tehdessä kokeiltiin myös muita klusterimääriä.

Ensimmäinen klusteri on **tilaajayritykseen sitoutuneet työntekijät**. 25% vastaajista, jotka kuuluvat tähän ryhmään, antaa selkeästi heikompia arvoja yleisesti sitoutumista mittaavissa väittämässä: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Ainoa poikkeus on väitettäessä, että elämä häiriintyisi liikaa jos vastaaja päättäisi vaihtaa työpaikkaa. Tässä sitoutuminen on palkanmaksajayritykseen voimakkaampaa. Tämä on luonnollista, sillä palkanmaksajayritys maksaa kuitenkin työntekijöille palkan. Toisaalta väitettäessä, että työpaikanvaihto toisi epämukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyisi tarjoamaan yhtä hyvää työpaikkaa, oli sitoutuminen taas tilaajayritykseen paljon voimakkaampaa kuin palkanmaksajayritykseen. Tähän varmasti vaikuttaa, että Etelä-Suomen Lisäturva Oy:llä on paljon kohteita S-Ryhmän toimipaikoissa, jotka mielletään varmastikin erittäin hyviksi ja luotettaviksi työpaikoiksi.

Vaikka ensimmäisessä klusterissa on selkeästi sitoutuminen vahvaa tilaajayritykseen eikä niinkään palkanmaksajayritykseen, niin alan vaihtoa ei ole kuitenkaan mietitty viimeisen puolen vuoden aikana juuri ollenkaan. Lisäksi koetaan keskinkertaisesti, että jatkossakin nämä työntekijät tulevat toimimaan tässä ammatissa. Myös organisaatioon sitoutumisessa ja työtehtäviin kiinnittymisessä vastaajat antavat paljon parempia arvosanoja tilaajayritystä kohtaan: he ovat muun muassa ylpeitä tilaajayrityksestä ja kokevat olevansa siellä tärkeässä roolissa. Työhön kiinnittymisessä heidän mielestään elämän tavoitteissa

työelämä pitäisi olla erittäin vahvasti mukana ja tärkeimmät asiat elämässä liittyvät jotenkin myös osittain työelämään.

Tilaaajayritykseen sitoutuneiden vastaajien mielestä kokonaispalkitseminen ei ole tällä hetkellä oikeanlaista. Heidän mielestään itse työ ja työyhteisö ovat vahvasti kuitenkin itsessään jo palkitsevaa. He eivät ole ollenkaan tyytyväisiä palkanmaksajayrityksen tarjoamiin resursseihin, eivätkä he koe saaneensa heidän työtään koskevaa palautetta ollenkaan. Tämän klusterin vastaajien mielestä myös yrityksen esimiestyö on erittäin heikolla tasolla ja he kokevat työyhteisön olevan tasa-arvoltaan, työilmapiiriltään ja vaikutusmahdollisuuksiltaan paljon parempi tilaaajayrityksessä kuin palkanmaksajayrityksessä ja he kokevat vahvasti kuuluvansa tilaaajayrityksen työntekijöiksi. Heidän mielestään perehdyttämisessä ei onnistuta ollenkaan ja työhyvinvointia ei tueta millään tavalla. Klusterin mukaan tilaaajayrityksessä tiedonkulku on hyvällä tasolla kun taas palkanmaksajayrityksessä huonolla tasolla. Tämän vastaajaryhmän mielestä kuitenkin kaikesta huolimatta työn vaatimukset ja omat voimavarat ovat keskenään hyvin tasapainossa.

Toinen klusteri on suurin vastaajamäärältään, johon kuuluu 45% vastaajista. Ryhmän vastaukset ovat sitoutumista yleisesti mittaavissa väittämässä tasaisia tilaaja- ja palkanmaksajayrityksen välillä. Arvosanat jäävät kuitenkin kauttaaltaan reilusti alle keskiarvon eli sitoutumista ei ole juuri kumpaankaan yritykseen. Ryhmä on siis **kokonaistoimintaan sitoutumattomat työntekijät**. Suurimpana vastaajaryhmänä tämä tuo esille, että yrityksissä on paljon tekemistä vielä, jotta ne voisivat edesauttaa sitoutumista yritysten toimintaan. Tämä ryhmä on varmasti yksinkertaistaen sellainen työntekijöiltään, jotka suorittavat vain omat työvuoronsa eikä anna yhtään lisäarvoa toiminnallaan tilaaajayritykselle.

Vaikka arvosanat toisessa klusterissa on erittäin tasaisia tilaaja- ja palkanmaksajayrityksen välillä, niin arvot ovat kuitenkin hieman paremmat kauttaaltaan palkanmaksajayritykseen mitattaessa sitoutumisen astetta. Ainoan poikkeuksen tähän tekee kun väitetään työtehtäviin kiinnittymisessä, että vastaaja on tärkeässä roolissa työtehtävissä palkanmaksaja- ja tilaaajayrityksessä. Tässä arvosana on parempi tilaaajayrityksen kohdalla. Tämä on luonnollista, sillä järjestyksenvalvojat tekevät toiminnalle tärkeät työvuorot juuri tilaaajayrityksessä.

Sitoutumattomien työntekijöiden mielessä on käynyt viimeisen puolen vuoden aikana vaihtaa alaa kokonaan ja he eivät oikein näe, että toimisivat tulevaisuudessa kyseisessä ammatissa loppu-uran ajan. Heidän mielestään tärkeimmät asiat elämässä eivät liity osaksi työelämää, mutta toisaalta elämän tavoitteissa pitäisi työelämä olla jollakin tavalla kuitenkin mukana.

Sitoutumattomien työntekijöiden mielestä sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa (palkitseminen, esimiestyö, työyhteisö, perehdyttäminen ja työhyvinvointi) onnistutaan paremmin kuin tilaajayritykseen sitoutuneiden työntekijöiden mielestä. He näkevät kokonaispalkitsemisen parempana, mutta toisaalta työ ja työyhteisö itsessään eivät ole niin palkitsevaa. Esimiestyössä onnistutaan myös, mutta arvosanat jäävät keskimäärin kuitenkin vielä keskiarvoa heikommiksi.

Sitoutumattomien mielestä työyhteisön tasa-arvossa, työilmapiirissä ja vaikutusmahdollisuuksissa onnistutaan keskiarvoa heikommin, palkanmaksajayrityksessä paremmin kuin tilaajayrityksessä. Vastaajat eivät tässä oikein tunne kuuluvansa osaksi tilaajayrityksen henkilökuntaan. Heidän mielestään myöskään perehdyttämisessä ei ole onnistuttu. Sitoutumattomien mielestä tiedonkulku onnistuu paremmin myös palkanmaksajayrityksessä ja työhyvinvointia ei myöskään heidän mielestä tueta tarpeeksi hyvin. Tosin arvosanat on parempia kuitenkin kuin tilaajayritykseen sitoutuneilla. Sitoutumattomien mielestä työn vaatimukset ja omat voimavarat ovat keskenään hyvin tasapainossa, mutta arvosana on kuitenkin tilaajayritykseen sitoutuneita ja kolmatta klusteria heikompi.

Kolmas klusteri on vastaajamäärältään hieman pienintä tilaajayritykseen sitoutuneet työntekijät -ryhmää suurempi. Tähän ryhmään kuuluu 30% vastaajista. Tämä ryhmä antaa kauttaaltaan hyviä arvosanoja mitattaessa yleistä sitoutumisen astetta niin tilaaja- kuin palkanmaksajayritykseen. Ryhmä on siis **kokonaistoimintaan sitoutuneet työntekijät**. He ovat kuitenkin hieman sitoutuneempia palkanmaksaja- kuin tilaajayritykseen kaikissa sitoutumista mittaavissa väittämässä paitsi kun väitetään, että vastaaja on tärkeässä roolissa palkanmaksaja- ja tilaajayrityksessä. Tällöin he kokevat olevansa tärkeämmässä roolissa tilaajayrityksessä kuten myös muut klusterit. Sitoutuneiden työntekijöi-

den mielessä ei ole myöskään käynyt alan vaihto viimeisen puolen vuoden aikana ja he näkevät vahvasti itsensä myös loppu-uran ajan turvallisuusallalla.

Sitoutuneiden työntekijöiden mielestä tärkeimmät asiat elämässä liittyvät jokseenkin myös työelämään ja työelämä pitäisikin olla vahvasti mukana yleisesti elämän tavoitteissa. Sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa sitoutuneet työntekijät katsovat, että kokonaispalkitsemisessa, palkanmaksajayrityksen antamissa resursseissa ja palautteenannossa on onnistuttu hyvin. Lisäksi heidän mielestään työ ja työyhteisö ovat vahvasti itsessään jo palkitsevaa. Heidän mielestään myös esimiestyö on hyvällä tasolla kokonaisuudessaan.

Sitoutuneet työntekijät arvioivat työyhteisön tasa-arvoltaan, työilmapiiriltään ja vaikutusmahdollisuuksiltaan erinomaisiksi. Nämä arvosanat ovat myös hieman paremmat palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksen osalta. Sitoutuneet työntekijät myös kokevat kuuluvansa vahvasti tilaajayrityksen henkilökuntaan ja heidän mielestään perehdyttämisessä onnistutaan paremmin verrattuna muihin klustereihin. Työhyvinvoinnin osalta sitoutuneet työntekijät ovat jokseenkin tyytyväisiä siihen, tosin TYKY-toimintaa myös heidän mielestään tulisi kehittää. Heidän mielestä työn vaatimukset ja omat voimavarat ovat keskenään erittäin hyvin tasapainossa.

Ensimmäisen klusterin vastaajat ovat varmasti erittäin sitoutuneita tilaajayrityksen toimintaan, mutta heidän mielestään sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa eli palkitsemisessa, esimiestyössä, työyhteisön osalta, perehdyttämisessä ja työhyvinvoinnissa ei ole onnistuttu hyvin. Heillä on kuitenkin halu hoitaa työ hyvin tilaajayrityksessä. Kolmannen klusterin kokonaistoimintaan sitoutuneet työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä sitoutumiseen vaikuttaviin osa-alueisiin ja se näkyykin näin myös heidän vahvassa sitoutumisen asteessa niin tilaaja- kuin palkanmaksajayritykseenkin. Sitoutumattomat työntekijät toisessa klusterissa ovat taas työntekijöitä, jotka saattavat tehdä esimerkiksi järjestyksenvalvontaa oman päätyönsä lisäksi ja eivät ole näin sitoutuneita toimintaan, eivätkä he koe, että sitoutumiseen vaikuttavissa keinoissa olisi näin myöskään onnistuttu.

4.2.10 Focusryhmä

Focusryhmätapaamisessa ensimmäiseksi keskusteltiin kyselytutkimuksessa kysytyjen

yrittäjien taustojen tuntemisesta eli tiesikö vastaaja palkanmaksaja- ja tilaajayrittäjien palvelukonseptin, tavoitteet ja arvot / strategian. Kyselyn mukaan kyseinen tietämyksen taso on melko korkea. Tapaamisessa keskustelu kääntyi kuitenkin sellaiseksi, että todellisuudessa tulos ei voi olla näin hyvä. Tämä siksi, että alihankinta- ja tilaajayrittäjissä ei kummassakaan ole viestitetty juuri ollenkaan alihankintayrittäjien työntekijöille yrityksen tavoitteita, arvoja eikä strategiaa vaikka näin pitäisikin olla. Toisaalta palvelukonseptiä ja siihen kuuluvia toiminnallisia seikkoja pidetään yllä niin työvuoroissa kuin palaverissa esimiesten kautta ja näin tämän tietämyksen tason ymmärtää. Focusryhmätapaamiseen osallistuvien työntekijöiden mielestä he vastasivat tuntevansa hyvin kaikki kyseiset mitattavat asiat, sillä he tietävät kuitenkin, kuinka toimia yleisesti yrityksessä. He eivät olleet ajatelleet syvemmin kysymyksiä.

Kyselyssä kartoitettiin myös, kuinka yritysten palvelukonsepti, tavoitteet ja arvot / strategia ohjaa vastaajien toimintaa. Nämäkin olivat erinomaisella tasolla kauttaaltaan kumpaankin yritykseen nähden. Focusryhmäkeskustelussa kävi ilmi, että työntekijöillä on halu tietää yrityksistä ”hieman enemmän” ja siksi näiden seikkojen enemmänkin tulisi ohjata toimintaa, vaikka ne eivät niinkään tällä hetkellä tee niin. Keskustelussa tuli esille, että työntekijät alihankintayrittäjissä ehdottomasti haluavat tietää esimerkiksi myös tilaajayrittäjien tavoitteita ja arvot, kun kuulivat, että näitä pidetään tilaajayrittäjissä kuitenkin vahvasti esillä tämän omalle henkilökunnalle. Heidän mielestään he ilman muuta tunsivat kiinteämmin työskentelevänsä tilaajayrittäjien työntekijöinä ja näin olisivat sitoutuneimpia sen toimintaan, kun tietäisivät toiminnan tavoitteita (asiakastyytyväisyys, myynti-, teho-, asiakasmäärätavoitteet...). Näin yritysten taustat tulisi tuoda vahvemmin esille alihankintayrittäjien työntekijöille, jotta sitoutumista toimintaan tapahtuisi.

Affektiivinen sitoutuminen on hienoisesti vahvempaa tilaaja- kuin palkanmaksajayrittäjien keskuudessa. Keskusteluryhmän mukaan tämä johtuu siitä, kun työntekijät kuitenkin tekevät aina työvuorot kohteessa ja suurin osa tekee järjestyksenvalvontaa oman pääsääntöisen työn ohessa, jolloin sitoutumista ei tarvita palkanmaksajaan niin paljon, sillä suurimman osan ansiotulo ei ole täysin riippuvainen tästä työstä. Jotta halua tehdä työtä tilaajayrittäjissä voidaan vahvistaa, tulee tilaajayrittäjien omalta osaltaan tehdä sen eteen toimia, jotta vetovoima työskennellä siellä kasvaisi. Tilajayrittäjien tulee olla näin haluttu koh-

de tehdä työtä, jotta hyvät ja näin myös sitoutuneet järjestyksenvalvojat tekisivät työtä myös jatkossa siellä. Heille tämä ei kuitenkaan siis ole ainoa ansiotulonlähde vaan enemmänkin usein yksi harrastuksista. Järjestyksenvalvojat ajattelevat kuitenkin olevansa erittäin tärkeä osa tilaajayritystä yleisen turvallisuuden takaamisen kautta ja tätä tuleekin tilaajayrityksen tukea ja pitää heitä myös omalta osaltaan, esimerkiksi esimiestyön kautta, tärkeinä toiminnassaan.

Jatkuva sitoutuminen on hieman vahvempaa palkanmaksajayritykseen lukuun ottamatta, että tilaajayritystä pidetään hankalampana vaihtaa, sillä toinen tilaajayritys ei pystyisi tarjoamaan yhtä hyvää työpaikkaa. Tähän katsottiin suurimpana syynä se, että Etelä-Suomen Lisäturva Oy hoitaa paljon S-Ryhmän toimipaikkojen turvallisuutta ja nämä katsotaan yleisesti varmastikin luotettavampana kuin itse alihankintayritys tai muut mahdolliset tilaajayritykset. S-Ryhmän yleinen luotettavuus sinällään jo sitouttaa alihankintayrityksenkin työntekijät sen toimintaan, johon vaikuttaa se, että sillä on esimerkiksi selvät ohjeistukset liikeideoiden mukaiseen asiakaspalveluun.

Normatiivisesta sitoutumisesta keskusteltaessa velvollisuudentunnetta verrattiin työhön kyllästymiseen. Näin velvollisuuden tunne katsottiin alenevan, mitä kauemmin henkilö tekee työtä samassa työpisteessä. Työntekijä voi olla pitkiä aikoja työvuoroissa pelkäävän yhden ravintolan narikassa ja tällöin myös katsottiin velvollisuuden tunteen häviävän. Palkanmaksajayrityksessä katsottiinkin olevan tärkeää kierrättää työntekijöitä eri toimipaikoissa ja eri tehtävissä. Nämä asiat tulee ottaa esille työntekijöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, onko vaihtelulle tarvetta. Tämä lisää myös luonnollisesti sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan, kun työ pysyy mielenkiintoisena.

Työntekijöille tulee myös saattaa tietoon työnantajan puolelta, että työn laatu tulee olla hyvää, sillä tilaajayritys myös seuraa työssä onnistumista koko ajan. Työntekijöille tulee näin velvollisuudentunnetta, että työn hoituessa hyvin myös tilaajayritys ostaa alihankintayritykseltä jatkossakin heidän palveluita. Näin jokainen tekee työtä sitoutuneina tilaajayrityksen toimintaan turvatakseen omat ansiotulot tulevaisuudessakin. Myös jos jonkin työntekijän osalta työ ei suju tilaajan mielestä tarpeeksi hyvin, niin tilaajayrityksellä on oikeus päättää, että tämä kyseinen työntekijä ei tee heidän toimipaikoissa työvuoroja. Tämän mahdollisuuden esiintuominen vahvemmin alihankintayrityksen työntekijöille

tukee varmasti pakonomaisesti sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan, sillä kukaan ei tällöin halua menettää kyseisiä ansiotuloja ja velvollisuudentunne yritystä kohtaan kasvaa. Tämän katsotaan edesauttavan myös työyhteisön kehitystä ja siitä tulee näin tiiviimpi kokonaisuus, kun yhteisesti halutaan kaiken toimivan moitteettomasti.

Ammatillisesta sitoutumisesta keskusteltaessa, katsottiin focusryhmäkeskustelussa kyselytutkimuksen tulokset olevan hieman todellisuutta parempia. Etenkin kartoitettaessa ammatissa toimimista loppu-uran ajan, niin tässä katsottiin nykyisin ammatissa olevien varmasti vaihtavan ammattia tai lopettavan lisäansioden hakemisen turvallisuusaltalta. Ikärakennekin alalla on yleisesti alhainen tällä hetkellä, ”on aina ollut”, ja tulevaisuudessa se tuskin vanhenee eli ammatissa ei yksinkertaisesti tehdä pitkää työuraa. Keskustelussa kuitenkin ammatillista sitoutumista edesauttaviksi tekijöiksi todettiin työn tekemisen mielekkääksi niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksenkin puolesta (muun muassa työolot, vaihtuvuus, tietoa esimerkiksi tavoitteista). Toisaalta ryhmässä katsottiin tämän seikan olevan myös toissijainen, kun ajatellaan sitoutumista tämän hetken tilaajayrityksen toimintaan eikä ajallisesti sitoutumista mahdollisimman pitkään työuraan.

Organisaatioon sitoutuminen on parempaa tilaaja- kuin palkanmaksajayritykseen. Tähän katsottiin olevan syy juuri siinä, että tilaajayritykset kuten esimerkiksi ravintolat ovat ihmisten tiedossa paremmin kuin alihankintayritykset. Näin näistä myös ollaan yleämpiä ja puhutaan ystäville, että se on erinomainen paikka tehdä työtä. Ryhmän keskustelun perusteella tätä sitoutumista voisi vieläkin parantaa, sillä kaikki alihankintayrityksen työntekijät eivät tunne varmastikaan vielä olevansa niin sanotusti tilaajayrityksen työntekijöitä. Jos tilaajayritys huomioisi näitä työntekijöitä omassa toiminnassaan enemmän, myös sitoutumisen aste sen toimintaan kasvaisi. Tämän hetkisessä tilanteessa on yrityksen toiminta yksinkertaistettuna liian erillään toisistaan: alihankintayritys hoitaa omat annetut työtehtävät ja tilaajayritys omat toiminnot ja näin keskinäistä yhteydenpitoa ja yhteistyötä ei ole juuri ollenkaan.

Työtehtäviin kiinnittyminen on parempaa tilaaja- kuin palkanmaksajayrityksessä. Focusryhmän keskustelussa tähän löytyi selkeä syy: työtehtävät hoidetaan tilaajayrityksen tiiloissa ja tilaajayritykselle heidän osuus toiminnasta on tärkeätä, sillä ilman turvallisuudesta vastaavia henkilöitä ei yöravintola voisi olla periaatteessa edes auki. Aiemmin kes-

kustelussa tuli esille tietynlainen kyllästyminen työtehtäviin ja tätä pitäisi ehkäistä esimerkiksi työnkierrolla. Kyselytutkimuksen mukaan vastaajat haluavat tehdä kuitenkin nykyisen kaltaisia työtehtäviä tilaajayrityksessä.

Työhön kiinnittymisellä ei ajateltu olevan vaikutusta tilaajayrityksen toimintaan sitoutumiseen. Lisäksi kyselytutkimuksen väittämä käsittelee yleisesti työelämää eikä pelkästään alihankintayrityksessä toimimista. Useilla työntekijöillä onkin toinen työpaikka lisäksi ja yleensä tämä on vielä pääansiotulonlähde.

Palkitsemisesta puhuttaessa esille nousi palkan yleinen taso, joka ei ole niin sanotuilla tuntityöntekijöille korkealla tasolla ja kokonaispalkitsemisesta kartoitettaessa eivät myöskään vastaajat arvioineet siinä onnistumista hyvälle tasolle. Työ ja työyhteisö koetaan sellaisenaan olevan palkitsevaa, joka katsotaan olevan johtuvaa juuri siitä, että useat järjestysenvalvojat tekevät työtä osittain harrastepohjalla. Kyselyssä tutkittiin tyytyväisyyttä palkanmaksajan antamiin resursseihin kuten työvälineet. Näissä on kehittämisen tarvetta, mutta esille tuli myös tilaajayrityksen puolelta työympäristön toimivuus. Esille nousivatkin sisäänkäynnin järjestelyt ja vaatesäilytyksen toimivuus, joita tilaajan tulisi kehittää, jotta työympäristö olisi käytännöllisempi.

Palkitsemisessa keskustelua herätti tulospalkkaus, joka ei ole käytössä kyseisessä alihankintayrityksessä. Tässä todettiin, että tulospalkkausta ei saada samanlaiseksi kokonaisuudeksi kuten tilaajayrityksessä, sillä esimerkiksi työntekijät eivät tee alihankintayritykselle suoraa myyntiä. Yrityksen myynti koostuu, kun tilaajayritys tilaa tietyn määrän työntekijöitä ja työtunteja, josta se maksaa alihankkijalle. Alihankintayrityksen tulospalkkaus tulisikin pohjautua eri mittareihin esimerkiksi pelkästään asiakastyytyväisyyteen ja työkavereiden nimeämiin vuoden tai kuukauden työntekijäehdotuksiin. Keskustelussa tuli myös esille, että miksi alihankintayrityksen työntekijät eivät voisi toisaalta olla jollakin tasolla mukana ihan tilaajayrityksen tulospalkkijärjestelmässä, sillä nämä tekevät kuitenkin samaa asiakaspalvelutyötä kuin tilaajayrityksen työntekijät. Näin alihankintayrityksen työntekijät ovat samoin osallisina tilaajayrityksen tuloksellisuuteen. Tämä edesauttaisi varmasti sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan.

Palkitsemisessa kartoitettiin myös onnistumista palautteenannossa yleisesti ja siinä kyse-

lytutkimuksen mukaan on paljon kehitettävää. Suurimmaksi ongelmaksi tässä tuli esille, että tilaajayrityksen esimiehet eivät ole juurikaan kontaktissa järjestyksenvalvojen kanssa ja he eivät anna juuri ollenkaan palautetta työstä tai esimerkiksi, miten jokin työyö oli sujunut heidän mielestään. Jos työntekijät saavat palautetta, niin yleensä se tulee palkanmaksajayrityksen toimesta tai he välittävät tilaajan palautteen. Palkitsemisen osalta tuli esille myös, että kyseinen alihankintayritys maksaa tällä hetkellä sen ottamaa työntekijöiden vapaaehtoista eläkevakuutusta. Tämä ei varmastikaan ole kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tätä etuutta tulisikin tuoda esille vahvemmin heidän toiminnassaan, sillä se on osa hyvää palkitsemista.

Esimiestyötä arvioitaessa, se saa melko heikot arvosanat vastaajilta. Focusryhmätapaamisen keskustelussa myönnettiin, että alihankintayrityksessä esimiestyöhön ei sinällään ole panostettu. Esimiestyö on jäänyt siellä enemmänkin päivittäisten rutiinien hoitamiseen ja työvuorojen suunnittelun tasolle. Esimiestyö ei ole kohdentunut heidän työntekijöihin ja näin heidän motivointi ja innostaminen on unohdettu. Kaikille työntekijöille ei ole myöskään selvää, kuka on hänen lähin esimiehensä. Alihankintayrityksen tuleekin tuoda voimakkaammin esille heidän esimiehensä, joka varmasti auttaisi keskustelun perusteella sitoutumista myös tilaajayritykseen. Näin työntekijät kokisivat työnsä paremmin organisoiduksi. Tämä lisäisi hyvässä mielessä myös tietynlaista painetta esimiehille ja heidän työskentelyyn työntekijöitä kohtaan, sillä työntekijät odottaisivat heiltä näin myös hyvää johtamistaitoa ja motivoimista.

Esimiestyöstä keskusteltaessa kävi myös ilmi, että alihankintayrityksen työntekijät odottavat paljon myös kontaktia tilaajayrityksen esimiesten puolelta. Tätä ei siis tällä hetkellä tapahdu juuri ollenkaan. Järjestyksenvalvojat kokisivat näin, että tilaajayritys on kiinnostunut myös heidän tärkeästä työstä ja, että he ohjaavat heidän toimintaan tilaajan näkökulmasta. Näin sitoutumista nimenomaan tilaajayrityksen toimintaan tapahtuisi varmemmin. Tähän ei välttämättä tarvitsisi keskustelun pohjalta mitään virallisia palavereita vaan ihan keskustelua vapaamuotoisesti esimerkiksi tulevan illan ohjelman erikoisjärjestelyistä. Näin järjestyksenvalvojen ainakin annettaisiin tilaisuus kertoa omia mietteitä. Keskustelussa nousi esille myös tilaajayrityksen esimiestyön kehittäminen niin, että he olisivat paremmin tietoisia esimerkiksi itse järjestyksenvalvonnan toimenkuvasta ja työstä. Kehitysehdotus oli, että kaikki esimiehet tulisivat seuraamaan järjes-

tyksenvalvojien työtä muutamaksi työvuoroksi. Tällöin heille tulisi kokonaiskäsitys työn vaativuudesta ja, kuinka työvuoroihin tulisi varautua esimerkiksi illan / yön miehityksessä.

Työyhteisön toimivuutta tutkittiin kyselytutkimuksessa ja tulokset olivat parempia selkeästi tilaajayrityksessä. Tasa-arvoa pohdittaessa keskustelussa tuli esille tilaajayrityksen päättäväisyyttä, ketkä työvuoroja tekee toimipaikoissa. Jos tilaaja ei ole tyytyväinen jonkun alihankintayrityksen työntekijän työpanokseen, niin tämä ei myöskään tee työvuoroja tilaajayrityksessä. Tähän toivottiin syvempää yhteistyötä, sillä alihankintayrityksessä katsottiin, että tilaajayrityksen työntekijöillä on myös tietynlainen suoja työlle. Jos esimerkiksi tarjoilija ei tee tilaajayrityksessä työtehtäviä hyvin, niin häntä yritetään kehittää työssään paremmaksi erilaisin keinoin. Samanlaista ajattelutapaa haluttaisiin myös alihankintayritystä kohtaan, sillä tällä hetkellä päätös työvuorojen tekijöistä on liikaakin tilaajayrityksellä.

Työyhteisön työilmapiiri on myös parempi tilaajayrityksessä vastaajien mielestä verrattuna palkanmaksajayritykseen. Tähän katsottiin olevan luonnollisesti syynä se, että alihankintayrityksen työntekijät ovat enemmän tekemisissä tilaajayrityksen työntekijöiden kanssa, kuin monissa eri toimipaikoissa toimivien omien työntekijöiden kanssa. Työyhteisön mielekkyyteen vaikuttaa myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuus. Tämä on kummassakin yrityksessä kesinkertaisella tasolla, hieman parempana tilaajayrityksessä. Jotta sitoutumista voisi tapahtua muun muassa juuri tilaajayrityksen toimintaan, täytyy työntekijöillä olla mahdollisuus vaikuttaa siihen. Tämä tulee olla kehityksen kohteena. Tähän varmasti vaikuttaa parantavasti myös aiemmin mainittu esimiesten, niin tilaaja- kuin alihankintayrityksen, parempi kommunikointi työntekijöiden kanssa. Heille tulee antaa mahdollisuus puhua sekä heidän hyviä ideoita tulee osata myös hyödyntää ja viedä käytäntöön.

Vaikka työyhteisö katsotaankin paremmaksi tilaaja- kuin alihankintayrityksen osalta työn suorittamispaikan vuoksi, niin tämä aiheuttaa paljon puhetta focusryhmäkeskustelussa. Heidän mielestään tilaajayrityksien kontakti alihankintayritykseen jää pelkästään työvuorojen tilaamisen asteelle. Heidän mielestään tilaajayritys ei ota huomioon tarpeeksi alihankintayrityksen työntekijöitä eikä omalta osaltaan esimerkiksi ohjaa sen toi-

mintaa. Kaikki panostukset tuntuvat menevän tilaajayrityksen omiin työntekijöihin vaikka samalla tavalla järjestyksenvalvojat ovat kontaktissa asiakkaisiin.

Perehdyttämisen onnistumista tutkittaessa kyselytutkimuksen mukaan siinä ei onnistuta hyvin. Focusryhmätapaamisen keskustelussa tämä todettiin myös huonoksi. Perehdyttäminen alihankintayrityksen mukaan tapahtuu tällä hetkellä niin, että uusi ammatin osaava työntekijä on yhden vuoron ylimääräisenä työvuorossa samalla tutustuen toimipaikan erikoispiirteisiin. Jos työntekijällä ei ole aiempaa kokemusta turvallisuusalalta, niin tämä on muutamia työvuoroa ylimääräisenä illan miehityksessä. Missään vaiheessa tällä hetkellä palkanmaksajayritys ei kerro yrityksen taustoja, tilaajayrityksen tietoja eikä kummankaan yrityksen esimerkiksi arvoja ja strategiaa tarkemmin. Perehdyttäminen on täysin alihankintayrityksen organisoimaa ja tilaajayritys ei ole ottanut siihen mitään kantaa. Tähän haluttiin keskustelussa myös syvempää yhteistyötä eli myös tilaajayritys kävisi kertomassa omalta osaltaan esimerkiksi yrityksestä yleisesti, toimintatavoista ja tuotettavista palveluista. Näin uusi työntekijä olisi lähtökohdiltaan jo sitoutuneempi tilaajayrityksen toimintaan. Myös alihankintayrityksen tulee kertoa tarkemmin omasta toiminnasta, toimintaohjeista sekä tilaajayrityksestä heidän lähtökohdistaan.

Kyselytutkimuksen mukaan työhyvinvointia ei tueta riittävästi alihankintayrityksen työntekijöiden mielestä. Tähän halutaan myös kehitystä. Työhyvinvointia haluttiin tehdä osittain yhteistyössä tilaajayrityksen kanssa. Näin esimerkiksi TYKY-toimintaa järjestettäessä saataisiin alihankintayrityksestä osallistujia enemmän kuin se itse järjestäisi pelkästään omille työntekijöille aktiviteettia. Alhainen osallistumisprosentti on aiemmin ollut ongelma tällaisessa toiminnassa. Samalla yhteistyö TYKY-toiminnan osalta auttaisi työyhteisön ja sen ilmapäiriin kehittämisessä, jolloin alihankintayrityksen työntekijät tuntisivat kuuluvansa paremmin osaksi tilaajayritykseen ja tällöin sitoutumisen aste sen toimintaan vahvistuisi.

Työhyvinvointi katsottiin keskustelussa olevan tärkeä osa, jotta sitoutumista saavutettaisiin tilaajayritykseen. Tilaajayrityksen tulisi ensinnäkin varmistaa työympäristön toimivuus. Alihankintayrityksen puolesta keskeinen kehittäminen on osaamisen lisääminen koulutuksien kautta sekä terveyden tukeminen ja sen edesauttaminen. Konkreettisia keinoja terveyden edistämiseen ei kuitenkaan tullut, sillä kun suurin osa on päätyökseen

toisen yrityksen palvelussa, niin muun muassa työterveyshuolto on järjestetty sitä kautta. Yleisesti kuitenkin kyselytutkimuksen mukaan voimavarat ovat hyvässä tasapainossa työn vaatimuksien kesken ja tätä mieltä oli myös keskusteluryhmä. Tähän liittyy myös juuri se, että useille järjestyksenvalvonta on kuitenkin ikään kuin harrastus ja sen voi tarvittaessa lopettaa.

Tiedonkulussa huomattiin kyselytutkimuksen vastausten perusteella paljon puutteita ja myös focusryhmätapaamisessa tuli tähän kehitysehdotuksia. Jotta sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan tapahtuu, niin työntekijöillä tulee olla tarvittava tieto käytössä. Tässä on parannettavaa niin tilaaja- kuin alihankintayrityksessä. Alihankintayrityksen tiedonkulussa näytti kyselytutkimuksen mukaan olevan eniten puutteita esimerkiksi työvuorolistauksessa ja sen julkistamisessa, ajankohtaisten asioiden tiedottamisessa ja tiedon saamisessa ajoissa. Focusryhmän keskustelussa esille tuli myös tiedonkulun tämän hetkinen heikkous. Alihankintayrityksessä ei ollut minkäänlaista tiedotuskanavaa esimerkiksi viikkotiedotetta. Jonkinlainen tiedote parantaisi keskustelun mukaan tiedonsaamista ja sitä kautta sitoutumista. Tämä ei paranna tietysti sitä tiedonkulkua, jossa tiedotettaisiin esimerkiksi aikataulujen muutoksista vaan tämä on edelleen hoidettava välittömästi esimerkiksi puhelimitse.

Focusryhmän keskustelussa tuli myös hyvin esille tiedonkulkua parantavia seikkoja tilaajayrityksen kannalta. Tiedonkulkua tulisi parantaa ensinnäkin iltakohtaisesti, jolloin tilaajan illasta / yöstä vastaava henkilö kävisi aina tulevan illan kulun läpi järjestyksenvalvojen kanssa ja varmistaisi, että kaikilla on selkeät tehtävät ja esimerkiksi illan esiintymisistä johtuvat poikkeusjärjestelyt tiedossa. Alihankintayrityksen kannalta olisi tärkeää myös varmistaa, että heillä olisi tiedossa mahdolliset erikoisjärjestelyt ja esiintymiset jo vähintään muutamaa päivää aiemmin, jotta he ammattilaisina osaisivat varautua tulevaan iltaan huolella ja antaa ehkä joistakin asioista omat mielipiteensä. Samoin alihankintayrityksen mielestä olisi hyvä, että tilaajan henkilökuntapalavereissa olisi myös hyvä olla järjestyksenvalvojat mukana. Tällöin kaikki asiat olisi paremmin myös heidän tiedossa ja palavereissa voisi käydä läpi yhteisiä asioita. Samalla tulisi esille myös helposti tilaajayrityksen toiminnallisia taustoja ja tavoitteita järjestyksenvalvojen tietoon. Näin sitoutuminen varmasti keskustelun perusteella kasvaisi tilaajayrityksen toimintaan.

5 Yhteenveto

Focusryhmätapaamisessa tuli vahvasti esille, että monet järjestyksenvalvojista tekevät kyseistä työtä oman pääansiotyön ohessa. Tähän oli syynä lisäansioden hakeminen ja tietynlainen harrastusnäkökulma. Tämä on hankala lähtökohta tilaajayrityksen toimintaan sitouttamiselle, sillä työ heidän kohdallaan on ikään kuin vapaaehtoista ja näin heidän ei välttämättä pakosti tarvitse tehdä kyseistä lisätyötä. Kyselytutkimuksen tuloksista tehdyn ryhmittelyanalyysin avulla voidaan katsoa, että suurin ryhmä (klusteri 2) on juuri tällaisia työntekijöitä, jotka eivät ole sitoutuneita tilaaja- eivätkä palkanmaksajayritykseen. Heidän mielestään sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa kuten esimiestyö ei ole myöskään onnistuttu, jolloin sitoutumista ei voi tapahtua.

Ryhmittelyanalyysin avulla nähdään, kun työntekijät kokevat, että sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa on onnistuttu, niin he ovat myös sitoutuneempia niin tilaaja- kuin palkanmaksajayritykseenkin. Tämän huomaa ryhmittelyanalyysin kolmannessa klusterissa, joka on todella tyytyväinen esimerkiksi palkitsemiseen, esimiestyöhön, työyhteisöön ja näin he ovat myös erittäin sitoutuneita työhönsä kaikin puolin. Näin tilaaja- ja palkanmaksajayrityksen tulisi panostaa toiminnassaan kokonaispalkitsemisessa, esimiestyössä, työyhteisössä (tasa-arvo, työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet), perehdyttämisessä ja työhyvinvoinnissa onnistumiseen, jotta sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan tapahtuisi. Näin tämä näkyisi varmasti myös asiakastyytyväisyydessä ja palvelun tasalaatuisuudessa, kun ajatellaan koko kohteen toimintaa, jossa on mukana sekä tilaaja- että alihankintayrityksen työntekijöitä.

Kyselytutkimuksen tuloksista erottuvasta tilaajayritykseen sitoutuneiden työntekijöiden klusterista voidaan tehdä johtopäätös, että alihankintayrityksessä on myös sellaisia työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita vahvasti tilaajayrityksen toimintaan, mutta ei omaan työnantajaansa, vaikka sitoutumiseen edesauttavien seikkojen osalta ei heidän mielestä onnistutakaan. Tällaiset työntekijät varmasti ovat tyytyväisiä jo siihen, että saavat tehdä tilaajayrityksessä töitä ja he arvostavat sitä. Tähän voi olla osasyynä se, että kyselytutkimuksen vastaajat todennäköisesti tekevät vuoroja kohteissa, jotka ovat osa esimerkiksi S-Ryhmää ja tällaiset suuren toimijan toimipaikat jo mielletään paikkakuntakohtaisesti luotettaviksi ja hyviksi työpaikoiksi. Joissakin tapauksissa työkohteet mielletään myös

esimerkiksi niin sanotusti paikkakunnan trendikkäimmiksi ravintoloiksi tehdä työtä ja tällöin lähtökohta on jo hyvä tilaajayrityksen toimintaan sitoutumiselle.

Focusryhmätapaamisessa nousi esille keskustelu, että suurin syy järjestyksenvalvojen sitoutumattomuudelle olisi se, että työntekijät tekevät kyseistä työtä sivutoimena. Toisaalta keskustelussa hyväksyttiin myös, että palkitsemisella, esimiestyöllä, työyhteisön mielekkyydellä, perehdyttämisellä ja työhyvinvoinnin tukemisella on aina joka tapauksessa selvä vaikutus yleisesti sitoutumiseen ja jos nämä seikat olisivat hyvällä tasolla, niin varmasti myös sitoutuminen tilaajayrityksen toimintaan olisi parempaa.

Focusryhmän keskustelussa nousi esille, että tilaajayrityksellä pitäisi olla vahvempi rooli alihankintayrityksen työntekijöiden työssä. Tällä hetkellä he tuntevat itsensä liian ulkopuoliseksi työyhteisössä ja näin tulevat tekemään vain työtehtävänsä työvuoroon eikä työssä ole näin ”sydän mukana”. Tilaajayrityksen tulisi olla ensinnäkin enemmän kontaktissa alihankintayrityksen työntekijöiden kanssa ja olla kiinnostuneita heidän työstään esimerkiksi sen esimiesten kautta. Samalla tavalla tilaajayrityksen esimiehet esimerkiksi kehittävät myös omaa ydintoimintaa yhdessä omien työntekijöiden kanssa. Jotta asiakaspalvelu olisi tasalaatuista kokonaisuudessaan, täytyy myös tilaajayritys kehittää osaltaan ulkoistettua palvelua, luonnollisesti yhdessä alihankintayrityksen kanssa. Tilaajayritys ei voi näin olettaa ostavansa alihankkijalta ulkoistetun palvelun, joka olisi laadultaan ja sitoutumisen asteeltaan moitteetonta ja tilaajan ei tarvitsisi tehdä sen eteen omalta osaltaan toimenpiteitä. Tilaajan tulee olla mukana myös kehittämässä tätä palvelua, jotta sitoutumista tapahtuisi.

Jotta sitoutumista tapahtuisi tilaajayrityksen toimintaan, täytyy sen olla mukana myös omalta osaltaan tukemassa sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa esimerkiksi palkitsemisessa. Focusryhmässä päädyttiin siihen, että tulospalkkio varmasti sitouttaisi työntekijöitä, mutta alihankintayrityksen on toisaalta hankala tehdä tähän mittareita, josta palkkio maksettaisiin. Tilaajayritys voisi yhdessä alihankintayrityksen kanssa palkita tämän työntekijöitä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden perusteella sekä työkavereiden keskinäisen äänestyksen perusteella valituksi tullutta ”kuukauden järjestyksenvalvojaa”. Palkitsemisessa tilaajayrityksen tulisi myös ottaa huomioon paremmin palautteenantaminen, joka vahvistaa samalla alihankintayrityksen työntekijöiden kanssakäymistä ja näin heille tulee

tunne, että heidän työtä arvostetaan sekä, että sillä on merkitystä. Tämä on sisäistä palkitsemista, joka sitouttaa sinällään jo toimintaan.

Toimintaan sitoutumista edesauttaa myös esimiestyö ja tämän tulee onnistua alihankintayrityksen toiminnassa, mutta myös tilaajayrityksen osalta. Alihankkijalla tulee olla selvä organisaatorakenne, jotta jokainen sen työntekijä ensinnäkin tietää, kuka on hänen lähin esimiehensä. Esimiehen tulee olla rooliltaan vahva, jotta se motivoisi ja innostaisi työntekijöitä ja sen johtamistaito olisi selkeä. Esimiehen tulee olla myös vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jotta tämä olisi aidosti kiinnostunut työntekijöiden tarpeista sekä mahdollisista huolista ja ongelmista. Toisaalta focusryhmässä tuli esille, että tilaajayrityksessäkin on paljon parantamisen varaa esimiestyössä alihankintayrityksen työntekijöitä kohtaan. Heidän tulisikin olla enemmän vuorovaikutuksessa keskenään. Kun esimies on läsnä niin palkanmaksaja- kuin tilaajayrityksen toiminnassa, niin sillä on tietynlainen ote työntekijästä, jolloin hän pystyy arvioimaan toimintaa ja antamaan näin palautetta toiminnasta. Samalla se muun muassa välittää yrityksen arvoja, reagoi ongelmiin ja toimii henkilöstön kehittäjänä. Tällainen esimiestyö sitouttaa myös työntekijät yrityksen toimintaan.

Työyhteisön toimivuus varsinkin sen tasa-arvon, työilmapiirin ja vaikutusmahdollisuuksien osalta on tärkeitä, jotta sitoutumista itse toimintaan tapahtuisi. Jos työyhteisö on sellainen, että siellä ei voi hyvin tehdä työtä, ei luonnollisesti sitoutumistakaan voi tapahtua. Jotta tasa-arvo toteutuisi, niin alihankintayrityksen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Tämä asia tuli esille myös tilaajayrityksen osalta, jolloin toivottiin, että tämä kohtelisi alihankintayrityksen työntekijöitä kuin omiaan. Osaksi esimiestyötä kuuluu tärkeänä osana työyhteisön mielekkyyden ylläpitäminen esimerkiksi työilmapiiriltään sekä työntekijöiden kuuntelemisen kautta, jolloin työntekijöillä on vaikutusmahdollisuus asioihin. Myös tilaajayrityksen tulee tukea näitä asioita toimillaan.

Myös tilaajayrityksen tulee ehdottomasti olla osa alihankintayrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia, jolloin tämä voi tuoda omalta osaltaan paremmin esille esimerkiksi sen tavoitteita, palvelun tärkeyttä, toimintaympäristöä ja yrityksen taustatietoja. Myös alihankintayrityksen perehdyttämisessä on vielä paljon puutteita, johon tulee panostaa syvällisemmin. Hyvä perehdyttäminen luo kuitenkin pohjan työntekijän hyväl-

le työlle ja toimintaan sitoutumiselle. Jos perusasiat eivät ole tiedossa alusta lähtien ja esimerkiksi tilaajayrityksestä ei tiedetä tarpeeksi, ei työntekijä voi myöskään toimia halutulla tasolla.

Tiedonkulun puutteet katsottiin myös olevan esteenä tilaajayrityksen toimintaan sitoutumiselle. Focusryhmän keskustelussa tuli esille, että alihankintayrityksen työntekijöiden tulisi myös osallistua tilaajayrityksen henkilökunnan palavereihin, sillä siellä käsiteltävät asiat koskevat samalla tavalla myös heitä. Kun tieto on samanlainen kaikilla kohteessa työskentelevillä työntekijöillä, niin myös sitoutuminen sen toimintaan vahvistuisi. Alihankintayrityksen tulee parantaa sisäistä tiedonkulkua selkeydellään ja oikea-aikaisuudellaan. Myös tilaajayrityksen tulee tiedottaa esimerkiksi mahdollisista muutoksista ja poikkeusjärjestelyistä paremmin alihankintayrityksen työntekijöitä.

Hyvä työhyvinvointi ja sen tukeminen auttavat työntekijöitä sitoutumaan paremmin yrityksen toimintaan. Tätä tulee tukea paremmin alihankintayrityksessä, mutta myös tilaajayrityksellä on tässä tärkeä rooli, sillä tämä voisi ottaa paremmin huomioon alihankintayrityksen työntekijät omaa työhyvinvointia järjestettäessä. Esimerkiksi TYKY-toimintaan tilaajayritys voi kutsua myös alihankintayrityksen työntekijöitä, joka samalla vahvistaisi työyhteisöä kokonaisuudessaan työilmapiiriltään. Tämä vaikuttaisi myös tilaajayritykseen sitoutumiseen. Koska esimerkiksi S-Ryhmässä tuetaan työhyvinvointia hyvin muun muassa eri liikuntaetuuksien ja työterveyshuollon avulla, niin palveluiden ulkoistamiseen liittyvissä tarjouskilpailuissa voisi harkita näiden palveluiden tarjoamista myös alihankintayrityksen työntekijöille. Tämä parantaisi samalla alihankintayrityksen työntekijöiden yhteenkuuluvuutta tilaajayritykseen.

Alihankintayrityksen työntekijöiden sitoutuminen tilaajayrityksen toimintaan ei ole tällä hetkellä kovin vahvaa. Tätä tulisikin edesauttaa palkitsemisen, esimiestyön, työyhteisön mielekkyyden, perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin kautta, jotta oletetut palvelun laadun erot saataisiin mahdollisimman pieniksi tilaajayrityksessä. Näissä sitoutumista edesauttavissa keinoissa on paljon parantamisen varaa tutkimuksen mukaan, jotta sitoutumista toimintaan voisi tapahtua vahvemmin.

Yhteenvetona tutkimustulokset voidaan tulkita niin, että suurin alihankintayrityksen

työntekijöiden sitoutumisen este on esimiestyö. Jos tämä motivoimisen keino toimisi niin tilaaja- kuin alihankintayrityksessä, niin se parantaisi sitoutumista ja työntekijät arvostaisivat samalla työyhteisön, perehdyttämisen, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin varmasti paremmalle tasolle. Tämä siksi, koska esimiestyön laatu vaikuttaa kaikkeen yrityksessä.

6 Loppusanat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, kuinka alihankintayrityksen työntekijät saataisiin entistä paremmin sitoutettua tilaajayrityksen toimintaan. Tähän vaikuttavat keinot löytyivät teoreettisesta viitekehyksestä, joita täydennettiin focusryhmässä. Työssä oli tarkoituksena löytää juuri sitoutumisen keinoja työntekijöiden laadulliseen toimintaan, ei niinkään, kuinka työntekijä saataisiin sitoutettua yritykseen mahdollisimman pitkäksi ajaksi. Työssä kuitenkin tulee ilmi, että nämä keinot ovat aina lähellä toisia: esimerkiksi jos työyhteisö on kokonaisuudeltaan sellainen, jossa on hyvä tehdä töitä, niin se sitouttaa työntekijät niin laadullisesti kuin ajallisestikin. Jos työntekijä on toisaalta sitoutunut tekemään työtä yrityksessä pitkään, hän on varmasti myös sitoutunut samalla sen toimintaan.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa tuli esille, että alihankintayrityksen työntekijät ikään kuin unohdetaan tilaajayrityksessä. Ulkoistettu palvelu katsotaan usein aivan erilliseksi toiminnaksi ja sen odotetaan toimivan hyvin ilman tilaajayrityksen siihen panostusta. Alihankintayrityksen tuottamasta palvelusta tilaajayritys kuitenkin maksaa ja odottaa sen näin toteutuvan hyvin ilman tämän omia panostuksia. Alihankintayrityksen työntekijät kaipaavat kuitenkin selkeästi myös tilaajayrityksen kontaktia. Näin vaikka ulkoistettu palvelu hoidetaan kokonaisuudessaan alihankintayrityksen kautta, niin tilaajayrityksen roolia ei pidä unohtaa sen työntekijöiden sitouttamisessa tilaajayrityksen toimintaan.

Tämä opinnäytetyö tuo esille tavoitteen mukaisesti niitä keinoja, joilla alihankintayrityksen työntekijöiden tilaajayrityksen toimintaan sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Tutkimuksen kautta tilaajayritykselle tuli kehityskohteita motivoinnin osa-alueisiin sekä yleisesti toimintaan, joka vaikuttaa alihankintayrityksen työntekijöihin. Itse alihankintayri-

tyksen rooli on luonnollisesti erittäin tärkeä tämän sisäisessä toiminnassa, jotta heidän työntekijät toimivat hyvin tilaajayrityksessä, esimerkiksi tavoitteiden mukaisesti. Tätä tulee vaatia tilaajan toimesta alihankintayritykseltä, sillä palvelu ostetaan tältä kuitenkin ”aina täydellisenä”. Tilattu palvelu oletetaan olevan aina moitteetonta.

Tilaajayrityksen ei tule unohtaa tämän omaa tärkeää roolia sitouttamisessa. Muistisääntö alihankintaa käyttävälle yritykselle olisikin: älä unohda toiminnassasi alihankintayrityksen työntekijöitä sekä kohteile ja motivoi kaikkia yrityksessä toimivia työntekijöitä tasapuolisesti, jotta esimerkiksi tavoitteet asiakaspalvelun osalta saavutetaan. Tämä on yrityksesi etu, joka näkyy tasalaatuisempana toimintana. Varsinkin hyvä esimiestyö ja sen merkityksellisyys on tärkeää muiden motivointikeinojen onnistumisessa, jotta sitoutumista tilaajayritykseen voisi tapahtua.

Nykyisin alihankintaa käytetään paljon, tulevaisuudessa ehkä vielä enemmän. Tilaajan ei ole kuitenkaan järkevää ulkoistaa toimintoja pelkästään vain siksi, että nämä toiminnot olisivat ulkoistamisen myötä pois tämän työstä. Ulkoistamalla toimintoja tilaaja pystyy kyllä paremmin keskittymään ydintoimintoihinsa ja samalla saa ehkä myös kustannustehokkuutta. Tällä tavalla yrityksen kokonaistoiminta kuitenkin kärsii, kun alihankintayrityksen työntekijöitä ei oteta huomioon toiminnassa reilusti kärjistäen muuten kuin, että alihankintayritys maksaa heille palkan kun ilmestyvät työvuoroon ja tilaaja maksaa tehdystä työstä taas alihankintayritykselle. Lisä- tai alihankintasopimukseen sidotut panostukset tilaajalta alihankintayrityksen työntekijöiden huomioimiseen ja motivointikeinojen edesauttamiseen auttaisi parantamaan tilaajayrityksen kokonaistoimintaa, joka näkyisi parempana palveluna asiakkaille. Alihankintaa käytettäessä tai sen käyttöä aloittaessa tuleekin muistaa, että tilaajan tärkeästä roolista ei pääse irti ulkoistetun toiminnan osalta eikä tästä kannata antaa myöskään yrittää. Jos ainoa syy ulkoistamiselle on, että halutaan keskittyä ydintoimintaan täysin, niin tällöin ei kannata ulkoistaa. Tämä siksi, että tilaajan toiminta ei tulisi ainakaan täysin loppua ulkoistettua palvelua kohtaan.

Tämän opinnäytetyön tulokset voidaan yleistää myös erityisesti majoitus- ja ravitsemisalan, mutta myös yleisesti kaikkien alojen alihankintayrityksiin. Usein nämä työntekijät toimivat alalla kuin alalla tärkeässä osassa tilaajayritystä. Jotta heidän sitoutumista tilaajan toimintaan edesautettaisiin alasta riippumatta, ei heitä tule unohtaa tilaajan toi-

minnassa ja heidän työtään tulee tukea esimerkiksi eri motivointikeinoin.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja tärkeä yrityksille, jotka käyttävät alihankintayrityksiä toiminnassaan. Näiden työntekijöiden sitoutumista tilaajayrityksen toimintaan ei ole juurikaan tutkittu, yleensä tämän kaltaisten tutkimuksien kohteena ovat olleet vuokratyöyrityksien työntekijät. Tämä opinnäytetyö toivottavasti muistuttaa, että alihankintayrityksien työntekijät ovat toiminnassa yhtä tärkeitä kuin omat työntekijät. Tällaisella toiminnalla tilaajan palvelukokonaisuus on entistä parempi. Voisiko tilaaja joskus jopa ajatella, että alihankintayrityksen työntekijä olisi esimerkiksi mukana tämän tulospalkkiojärjestelmässä, ainakin osittain?

Lähteet

Adeyinka, T. 2007. Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.htm>. Luettu: 6.3.2011.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Etelä-Suomen Lisäturva Oy. 2011a. Yritys. Luettavissa: <http://www.lisaturva.net/yritys-mainmenu-31>. Luettu: 3.3.2011.

Etelä-Suomen Lisäturva Oy. 2011b. Yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.lisaturva.net/yhteystiedot-mainmenu-76>. Luettu: 3.3.2011.

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Artikkel. Luettavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece>. Luettu: 6.1.2011.

Hackett, R. Lapierre, L. & Hausdorf, P. 2001. Understanding the Links between Work Commitment Constructs. Academic Press.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Irons, K. 2010. What influences employees' commitment to the workplace. Artikkel. Luettavissa: http://www.associatedcontent.com/article/2624517/what_influences_employees_commitment.html. Luettu: 20.2.2011.

- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Porvoo.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Koskinen, M. 2008. Työhön ei enää sitouduta kuin ennen. Artikkel. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2008/06/13/tyohon-ei-ena-sitouduta-kuin-ennen/200815959/139>. Luettu: 16.1.2011.
- KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2011. Ryhmähaastattelu. Verkkojulkaisu. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html. Luettu: 6.3.2011.
- KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2011. Tutkimusprosessi. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Luettu: 4.3.2011.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osamisen kokonaispalkitseminen. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE Publications, Inc. California.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivointia. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Rissanen, R., Sääski, K., Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kirjapaino Raamattutalo. Pieksämäki.

Routio, P. 2007. Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. Luettavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/073.htm>. Luettu: 29.4.2011

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

S-Ryhmä 2011a. Asiakas on omistaja. Luettavissa: http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true. Luettu: 2.2.2011.

S-Ryhmä 2011b. Alueosuuskauppa esittäytyy. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/ympyra/esittaytyy/>. Luettu: 2.2.2011.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ulrich, D. 2009. Henkilöstö – Johtamisella huipulle. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

Arvoisa vastaanottaja

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Mielipiteenne tästä Etelä-Suomen Lisäturva Oy:n työntekijänä on ensiarvoisen tärkeä, sillä

tämän tutkimuksen tuloksia käytetään hyväksi yrityksen toiminnan kehittämisessä!

Tutkimuksen tulokset raportoidaan yleisellä tasolla, eikä niistä voi erottaa yksittäisiä vastauksia tai vastaajien henkilöllisyyttä. Tuloksia ei käsitellä henkilötasolla ja henkilötason vastaukset ovat täysin luotamuksellisia.

Kyselyyn osallistujien kesken arvotaan kolme S-Ryhmän ravintolalahjakorttia (á 50€) sekä hyviä turvallisuustuotteita.

Mikäli haluat osallistua arvontaan, anna kyselyn lopussa nimesi ja yhteystietosi niille varattuihin kenttiin. Voit vastata myös täysin anonymisti, mutta tällöin et osallistu arvontaan.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja vastausaika on ti 29.3.2011 asti.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=626092&chk=J7G7ZUQB>

Kiitos yhteistyöstä!

Lisätietoja:

Pasi Pekkanen

puh. 010-7635 961

s-posti: pasi.pekkanen@sok.fi

Haaga-Helian Ammattikorkeakoulu

Sokos Hotel Seurahuone, Kotka

Sukupuoli:

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

Ikäsi (vuotta): _____

Olen työskennellyt nykyisen työnantajan (Etelä-Suomen lisäturva Oy) palveluksessa

- ☐ alle 4 kk
- ☐ 4-11 kk
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 11 vuotta

Olen ollut tällä alalla

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 11 vuotta

Nykyinen työsuhteeni on Etelä-Suomen Lisäturva Oy:ssä

- ☐ tarvittaessa töihin kutsuttava
- ☐ määräaikainen
- ☐ vakituinen, toistaiseksi voimassa oleva

Toimenkuvani nykyisessä työssäni Etelä-Suomen Lisäturva Oy:ssä on

- ☐ järjestyksenvalvoja
- ☐ Jokin muu, mikä _____

Miten mielestäsi kohdallasi on onnistuttu seuraavissa asioissa

- Valitse mielestäsi oikea vastausvaihtoehto tai vastaa kysymyksiin / väittämiin valitsemalla lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vastausvaihtoehto asteikolla: 1 "huono" - 5 "erinomainen"

Tiedoksesi:

Palkanmaksajayritys = yritys, joka maksaa palkkasi (Etelä-Suomen Lisäturva Oy)

Tilaaajayritys = yritys, jonka tiloissa teet työtä pääsääntöisesti (esim. Sokos Hotel Seurahuone)

Tiedän millaiset ovat **palkanmaksajayritykseni**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin sa- maa mieltä
Palvelukonsepti	()	()	()	()	()
Tavoitteet	()	()	()	()	()
Arvot / strate- gia	()	()	()	()	()

Seuraavat käsitteet ohjaavat toimintaani **palkanmaksajayrityksessäni**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tunne käsi- tettä
Palvelukonsepti	()	()	()	()	()	()
Tavoitteet	()	()	()	()	()	()
Arvot / strate- gia	()	()	()	()	()	()

Tiedän millaiset ovat **tilaajayritykseni**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin sa- maa mieltä
Palvelukonsepti	()	()	()	()	()
Tavoitteet	()	()	()	()	()
Arvot / strate- gia	()	()	()	()	()

Seuraavat käsitteet ohjaavat toimintaani **tilaajayrityksessäni**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tunne käsi- tettä
Palvelukonsepti	()	()	()	()	()	()
Tavoitteet	()	()	()	()	()	()
Arvot / strate- gia	()	()	()	()	()	()

Haluaisin viettää koko loppu-urani **palkanmaksajyritykseni** palveluksessa

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Haluaisin viettää koko loppu-urani **tilaajayritykseni** palveluksessa

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Keskustelen mielelläni **palkanmaksajyrityksestä** ulkopuolisten ihmisten kanssa

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Keskustelen mielelläni tilaajayrityksestä ulkopuolisten ihmisten kanssa

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tunnen olevani tärkeä osa palkanmaksajayritystä?

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tunnen olevani tärkeä osa tilaajayritystä?

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Palkanmaksajayrityksestä poislähteminen juuri nyt olisi vaikeaa, vaikka tekisinkin päätöksen lähdestä itse esim. pakollisen paikkakuntavaihdon takia

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tilaajayrityksestä poislähteminen juuri nyt olisi vaikeaa, vaikka tekisinkin päätöksen lähdestä itse esim. pakollisen paikkakuntavaihdon takia

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Henkilökohtainen elämäni häiriintyisi liikaa jos päättäisin, että haluan vaihtaa yritystä, joka maksaa palkkani

Täysin eri mieltä		Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Henkilökohtainen elämäni häiriintyisi liikaa jos päättäisin, että haluan vaihtaa yritystä, jonka ti-loissa teen töitä

Täysin eri mieltä		Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Palkanmaksajayrityksestä lähtö aiheuttaisi huomattavan paljon epämukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyy tarjota yhtä hyvää työpaikkaa

Täysin eri mieltä		Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tilaaajayrityksestä lähtö aiheuttaisi huomattavan paljon epämukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyy tarjota yhtä hyvää työpaikkaa

Täysin eri mieltä		Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Koen velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisen palkanmaksajayrityksen palveluksessa

Täysin eri mieltä		Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Koen velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisen tilaajayrityksen palveluksessa

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Vaikka siitä olisi minulle hyötyä, en usko, että olisi oikein jättää palkanmaksajayritykseni tällä hetkellä

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Vaikka siitä olisi minulle hyötyä, en usko, että olisi oikein jättää tilaajayritykseni tällä hetkellä

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

En voisi jättää palkanmaksajayritystäni juuri nyt, sillä en halua jättää työkavereita siellä pulaan

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

En voisi jättää tilaajayritystäni juuri nyt, sillä en halua jättää työkavereita siellä pulaan

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Olen miettinyt viimeisen puolen vuoden aikana kokonaan alan vaihtoa

Täysin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Näen, että tulen toimimaan tässä ammatissa loppu-urani ajan

Täysin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Puhun **palkanmaksajayrityksestäni** ystäväilleni, että se on erinomainen paikka tehdä työtä

Täysin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Puhun **tilaajayrityksestäni** ystäväilleni, että se on erinomainen paikka tehdä työtä

Täysin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Olen ylpeä kertoessani muille olevani töissä **palkanmaksajayrityksessäni**

Täysin eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Olen ylpeä kertoessani muille olevani töissä **tilaajayrityksessäni**

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Olen tärkeässä roolissa työtehtävissä **palkanmaksajyrityksessä**

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Olen tärkeässä roolissa työtehtävissä **tilaajayrityksessä**

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Suurimman osan ajastani haluan tehdä nykyisten työtehtävien kaltaista työtä **palkanmaksajyrityksessä**

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Suurimman osan ajastani haluan tehdä nykyisten työtehtävien kaltaista työtä **tilaajayrityksessä**

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tärkeimmät asiat, jotka tapahtuvat elämässäni, ovat osa työelämää

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Mielestäni ihmisten elämän tavoitteissa pitäisi työelämä olla vahvasti mukana

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Kokonaispalkitseminen työstä (palkka, vakuutukset, luontaisedut yms.) on mielestäni oikeanlaista

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Työ ja työyhteisö ovat itsessään palkitsevaa

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Olen tyytyväinen palkanmaksajayrityksen antamiin resursseihin (työvälineet, koulutus, työjärjestelyt, kehityskeskustelut yms.)

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Saan työtäni koskevaa palautetta hyvin

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Kohdallani on käytössä tulospalkkaus

- () Ei
() Kyllä
() En osaa sanoa

Palkanmaksajayrityksen lähin esimieheni motivoi ja saa innostumaan erinomaisesti

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Palkanmaksajayritykseni lähimmän esimieheni johtamistaito on erinomainen

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Lähin esimies on kiinnostunut päivittäisistä ongelmista, huolista ja tarpeista

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tasa-arvo toteutuu **palkanmaksajayrityksessä** erinomaisesti

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tasa-arvo toteutuu **tilaajayrityksessä** erinomaisesti

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Työilmapiiri **palkanmaksajayrityksessä** on erinomainen

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Työilmapiiri **tilaajayrityksessä** on erinomainen

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Palkanmaksajayrityksessä on vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan

Täysin eri mieltä			Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tilaaajayrityksessä on vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan

			Jokseenkin	Täysin
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		samaa mieltä	samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tunnen kuuluvani **tilaaajayrityksen** henkilökuntaan

			Jokseenkin	Täysin
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		samaa mieltä	samaa mieltä
()	()	()	()	()

Perehdyttäminen **tilaaajayrityksen** toimintaan onnistuu toiminnassamme erinomaisesti

			Jokseenkin	Täysin
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		samaa mieltä	samaa mieltä
()	()	()	()	()

Perehdyttämisessä käytiin läpi kaikki oleellinen **tilaaajayrityksestä** ja **sen** toiminnasta (työn määrittäminen, arvot, visio, strategia, tavoitteet)

			Jokseenkin	Täysin
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		samaa mieltä	samaa mieltä
()	()	()	()	()

Tiedonkulku on järjestetty **palkanmaksajayrityksessä** hyvin, jotta voin suoriutua työvuoroistani kiitettävästi

			Jokseenkin	Täysin
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä		samaa mieltä	samaa mieltä
()	()	()	()	()

Jos tiedonkulkua on tarve parantaa **palkanmaksajayrityksessä**, miten parantaisit sitä?

Mielestäni **tilaajayrityksessä** on järjestetty tiedonkulku hyvin, jotta voin suoriutua työvuoroistani kiitettävästi

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Jos tiedonkulkua on tarve parantaa **tilaajayrityksessä**, miten parantaisit sitä?

Työhyvinvointiani tuetaan (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) hyvin **palkanmaksajayrityksessäni**

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Työhyvinvointiani tuetaan (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) hyvin **tilaajayrityksessäni**

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Työkykyä edistävää TYKY-toimintaa järjestetään hyvin palkanmaksajayrityksessäni

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Työn vaatimukset ja omat voimavarani ovat keskenään hyvin tasapainossa

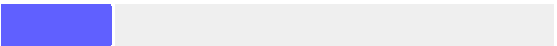

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
()	()	()	()

Kyselyyn osallistujien kesken arvotaan kolme S-Ryhmän ravintolalahjakorttia (ä 50€) sekä turvallisuus- tuotteita.

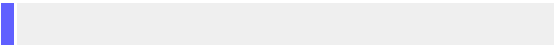

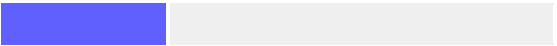

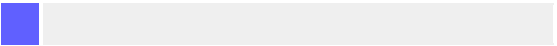

Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä alla olevaan kenttään nimesi ja puhelinnumerosi. Onnea arvontaan!

Liite 2. Yhteenvetoraportti kyselytutkimuksen tuloksista

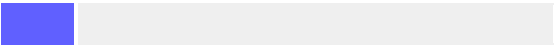
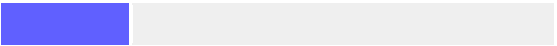
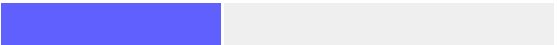
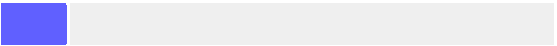
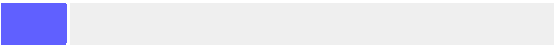
Sukupuoli:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Nainen	12	20,00%					
2.	Mies	48	80,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Olen työskennellyt nykyisen työnantajan (Etelä-Suomen lisäturva Oy) palveluksessa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle 4 kk	1	1,67%					
2.	4-11 kk	13	21,67%					
3.	1-2 vuotta	18	30,00%					
4.	3-5 vuotta	24	40,00%					
5.	6-10 vuotta	4	6,67%					
6.	yli 11 vuotta	0	0,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Olen ollut tällä alalla

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle vuoden	8	13,33%					
2.	1-2 vuotta	14	23,33%					
3.	3-5 vuotta	24	40,00%					
4.	6-10 vuotta	7	11,67%					
5.	yli 11 vuotta	7	11,67%					
	Yhteensä	60	100%					

Nykyinen työsuhteeni on Etelä-Suomen Lisäturva Oy:ssä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	tarvittaessa töihin kutsuttava	45	75,00%					
2.	määräaikainen	1	1,67%					
3.	vakituinen, toistaiseksi voimassa oleva	14	23,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Toimenkuvani nykyisessä työssäni Etelä-Suomen Lisäturva Oy:ssä on

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	järjestyksenvalvoja	53	88,33%					
2.	Jokin muu, mikä	7	11,67%					
	Yhteensä	60	100%					

Tiedän millaiset ovat palkanmaksajayritykseni

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	Yhteensä
Palvelukonsepti (avg: 4,08)						100 %
Tavoitteet (avg: 3,73)						100 %
Arvot / strategia (avg: 3,57)						100 %
Yhteensä	4 %	8 %	13 %	51 %	23 %	

Seuraavat käsitteet ohjaavat toimintaani palkanmaksajayrityksessäni

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En tunne käsitettä (Arvo: 6)	Yhteensä
Palvelukonsepti (avg: 4,22)							100 %
Tavoitteet (avg: 4,00)							100 %
Arvot / strategia (avg: 3,84)							100 %
Yhteensä	4 %	3 %	17 %	36 %	38 %	2 %	

Tiedän millaiset ovat tilaajayritykseni

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	Yhteensä
Palvelukonsepti (avg: 3,82)						100 %
Tavoitteet (avg: 3,47)						100 %
Arvot / strategia (avg: 3,43)						100 %
Yhteensä	6 %	11 %	19 %	49 %	16 %	

Seuraavat käsitteet ohjaavat toimintaani tilaajayrityksessäni

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En tunne käsitettä (Arvo: 6)	Yhteensä
Palvelukonsepti (avg: 4,15)							100 %
Tavoitteet (avg: 3,81)							100 %
Arvot / strategia (avg: 3,75)							100 %
Yhteensä	4 %	6 %	21 %	30 %	36 %	4 %	

Haluaisin viettää koko loppu-urani palkanmaksajayritykseni palveluksessa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	10	16,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	20	33,33%					
3.	3	11	18,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	15	25,00%					
5.	Täysin samaa mieltä	4	6,67%					
	Yhteensä	60	100%					

Haluaisin viettää koko loppu-urani tilaajayritykseni palveluksessa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	7	11,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	21	35,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	11	18,33%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	8	13,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Keskustelen mielelläni palkanmaksajayrityksestä ulkopuolisten ihmisten kanssa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	5	8,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	22	36,67%	<div><div></div></div>				
3.	3	13	21,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	12	20,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	8	13,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Keskustelen mielelläni tilaajayrityksestä ulkopuolisten ihmisten kanssa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	15	25,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	12	20,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	18	30,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Tunnen olevani tärkeä osa palkanmaksajayritystä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	7	11,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	15	25,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	16	26,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	17	28,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	5	8,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Tunnen olevani tärkeä osa tilaajayritystä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	11	18,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	14	23,33%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	20	33,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Palkanmaksajayrityksestä poislähteminen juuri nyt olisi vaikeaa, vaikka tekisin-kin päätöksen lähdestä itse esim. pakollisen paikkakuntavaihdon takia

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	8	13,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	16	26,67%	<div><div></div></div>				
3.	3	7	11,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	20	33,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

**Tilaajayrityksestä poislähteminen juuri nyt olisi vaikeaa, vaikka tekisinkin päätöksen läh-
döstä itse esim. pakollisen paikkakuntavaihdon takia**

	Vastaus	Lukumää- rä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	13	21,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri miel- tä	16	26,67%	<div><div></div></div>				
3.	3	9	15,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa miel- tä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

**Henkilökohtainen elämäni häiriintyisi liikaa jos päättäisin, että haluan vaihtaa yritystä, jo-
ka maksaa palkkani**

	Vastaus	Lukumää- rä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	16	26,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri miel- tä	18	30,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	7	11,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	14	23,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa miel- tä	5	8,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

**Henkilökohtainen elämäni häiriintyisi liikaa jos päättäisin, että haluan vaihtaa yritystä,
jonka tiloissa teen töitä**

	Vastaus	Lukumää- rä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	21	35,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri miel- tä	21	35,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	9	15,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa miel- tä	3	5,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Palkanmaksajayrityksestä lähtö aiheuttaisi huomattavan paljon epämukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyy tarjota yhtä hyvää työpaikkaa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	11	18,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	15	25,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	15	25,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	11	18,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	8	13,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Tilaajayrityksestä lähtö aiheuttaisi huomattavan paljon epämukavuutta elämiseen, sillä toinen yritys tuskin pystyy tarjota yhtä hyvää työpaikkaa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	17	28,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	14	23,33%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	10	16,67%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Koen velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisen palkanmaksajayrityksen palveluksessa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	16	26,67%	<div><div></div></div>				
3.	3	7	11,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	21	35,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	7	11,67%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Koen velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisen tilaajayrityksen palveluksessa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	10	16,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	17	28,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	13	21,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	14	23,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Vaikka siitä olisi minulle hyötyä, en usko, että olisi oikein jättää palkanmaksajayritykseni tällä hetkellä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	8	13,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	16	26,67%	<div><div></div></div>				
3.	3	13	21,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	21	35,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	2	3,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Vaikka siitä olisi minulle hyötyä, en usko, että olisi oikein jättää tilaajayritykseni tällä hetkellä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	10	16,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	18	30,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	12	20,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	16	26,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	4	6,67%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

En voisi jättää palkanmaksajayritystäni juuri nyt, sillä en halua jättää työkavereita siellä pulaan

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	12	20,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	14	23,33%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	19	31,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

En voisi jättää tilaajayritystäni juuri nyt, sillä en halua jättää työkavereita siellä pulaan

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	5	8,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	12	20,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	15	25,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	19	31,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Olen miettinyt viimeisen puolen vuoden aikana kokonaan alan vaihtoa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	21	35,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	11	18,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	7	11,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	12	20,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Näen, että tulen toimimaan tässä ammatissa loppu-urani ajan

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	10	16,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	13	21,67%	<div><div></div></div>				
3.	3	11	18,33%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	17	28,33%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					


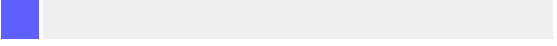

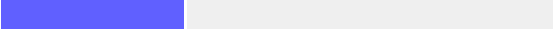
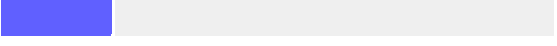
Puhun palkanmaksajayrityksestäni ystäväilleni, että se on erinomainen paikka tehdä työtä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	5	8,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	11	18,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	10	16,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	25	41,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

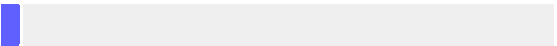
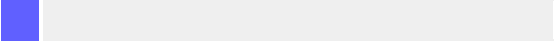
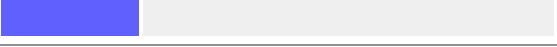
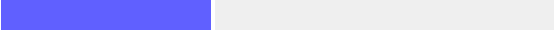
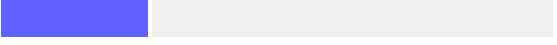
Puhun tilaajayrityksestäni ystäväilleni, että se on erinomainen paikka tehdä työtä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	2	3,33%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	9	15,00%	<div><div></div></div>				
3.	3	12	20,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	18	30,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	19	31,67%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

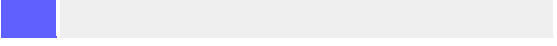
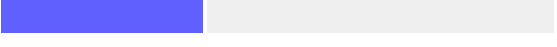

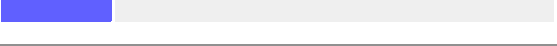
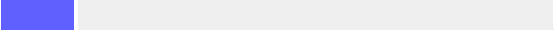
Olen ylpeä kertoessani muille olevani töissä palkanmaksajayrityksessäni

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	4	6,67%					
3.	3	18	30,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	20	33,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	12	20,00%					
	Yhteensä	60	100%					



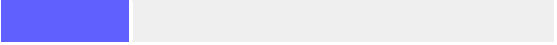
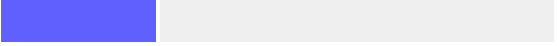
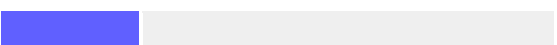
Olen ylpeä kertoessani muille olevani töissä tilaajayrityksessäni

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	2	3,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	4	6,67%					
3.	3	15	25,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	23	38,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	16	26,67%					
	Yhteensä	60	100%					

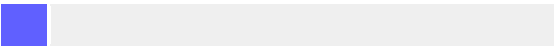
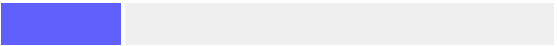


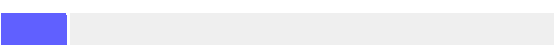
Olen tärkeässä roolissa työtehtävissä palkanmaksajayrityksessä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	22	36,67%					
3.	3	12	20,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	12	20,00%					
5.	Täysin samaa mieltä	8	13,33%					
	Yhteensä	60	100%					

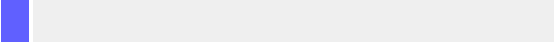
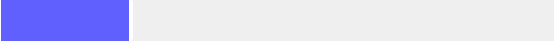
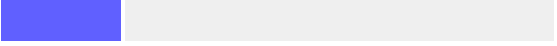
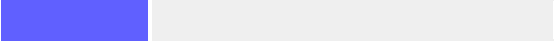
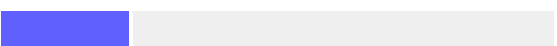
Olen tärkeässä roolissa työtehtävissä tilaajayrityksessä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	3	5,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	11	18,33%					
3.	3	14	23,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	17	28,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	15	25,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Suurimman osan ajastani haluan tehdä nykyisten työtehtävien kaltaista työtä palkanmaksajayrityksessä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	5	8,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	13	21,67%					
3.	3	16	26,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	19	31,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	7	11,67%					
	Yhteensä	60	100%					

Suurimman osan ajastani haluan tehdä nykyisten työtehtävien kaltaista työtä tilaajayrityksessä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	3	5,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	14	23,33%					
3.	3	13	21,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	16	26,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	14	23,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Tärkeimmät asiat, jotka tapahtuvat elämässäni, ovat osa työelämää

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	13	21,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	23	38,33%					
3.	3	6	10,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	16	26,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	2	3,33%					
	Yhteensä	60	100%					

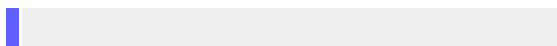
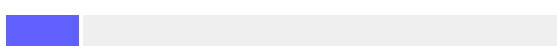



Mielestäni ihmisten elämän tavoitteissa pitäisi työelämä olla vahvasti mukana

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	1	1,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	11	18,33%					
3.	3	9	15,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	26	43,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	13	21,67%					
	Yhteensä	60	100%					






Kokonaispalkitseminen työstä (palkka, vakuutukset, luontaisedut yms.) on mielestäni oikeanlaista

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	13	21,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	9	15,00%					
3.	3	9	15,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	27	45,00%					
5.	Täysin samaa mieltä	2	3,33%					
	Yhteensä	60	100%					


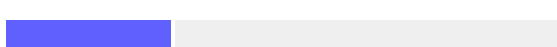



Työ ja työyhteisö ovat itsessään palkitsevaa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	1	1,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	8	13,33%					
3.	3	8	13,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	36	60,00%					
5.	Täysin samaa mieltä	7	11,67%					
	Yhteensä	60	100%					



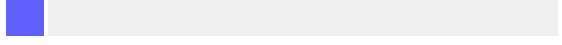
Olen tyytyväinen palkanmaksajayrityksen antamiin resursseihin (työvälineet, koulutus, työjärjestelyt, kehityskeskustelut yms.)

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	13	21,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	12	20,00%					
3.	3	13	21,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	16	26,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	6	10,00%					
	Yhteensä	60	100%					

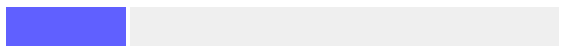
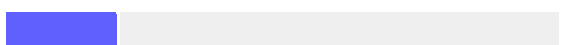



Saan työtäni koskevaa palautetta hyvin

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	15	25,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	18	30,00%					
3.	3	7	11,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	16	26,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	4	6,67%					
	Yhteensä	60	100%					


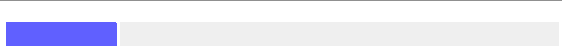

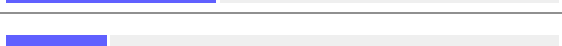

Kohdallani on käytössä tulospalkkaus

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ei	55	91,67%					
2.	Kyllä	1	1,67%					
3.	En osaa sanoa	4	6,67%					
	Yhteensä	60	100%					


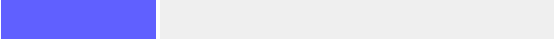

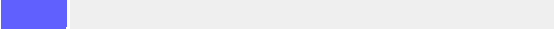
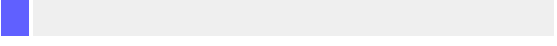
Palkanmaksajayrityksen lähin esimieheni motivoi ja saa innostumaan erinomaisesti

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	13	21,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	12	20,00%					
3.	3	18	30,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	4	6,67%					
	Yhteensä	60	100%					

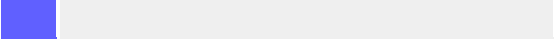
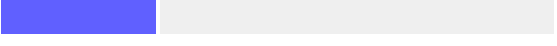
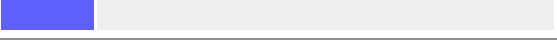
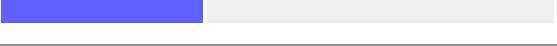
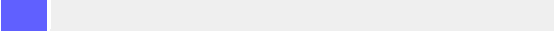
Palkanmaksajayritykseni lähimmän esimieheni johtamistaito on erinomainen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	9	15,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	12	20,00%					
3.	3	23	38,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	11	18,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	5	8,33%					
	Yhteensä	60	100%					

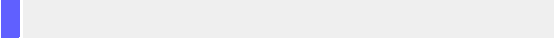
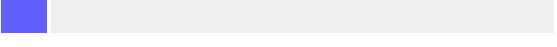


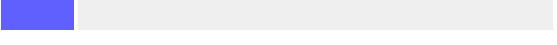
Lähin esimies on kiinnostunut päivittäisistä ongelmista, huolista ja tarpeista

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	18	30,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	17	28,33%					
3.	3	15	25,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	7	11,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	3	5,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Tasa-arvo toteutuu palkanmaksajayrityksessä erinomaisesti

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	17	28,33%					
3.	3	10	16,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	22	36,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	5	8,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Tasa-arvo toteutuu tilaajayrityksessä erinomaisesti

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	2	3,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	5	8,33%					
3.	3	14	23,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	31	51,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	8	13,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Työilmapiiri palkanmaksajayrityksessä on erinomainen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	7	11,67%					
3.	3	13	21,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	31	51,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	3	5,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Työilmapiiri tilaajayrityksessä on erinomainen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	2	3,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	9	15,00%					
3.	3	14	23,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	20	33,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	15	25,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Palkanmaksajayrityksessä on vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	8	13,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	17	28,33%					
3.	3	17	28,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	5	8,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Tilaajayrityksessä on vaikutusmahdollisuus asioihin / toimintaan

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	7	11,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	13	21,67%					
3.	3	20	33,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	12	20,00%					
5.	Täysin samaa mieltä	8	13,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Tunnen kuuluvani tilaajayrityksen henkilökuntaan

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	7	11,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	14	23,33%					
3.	3	5	8,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	21	35,00%					
5.	Täysin samaa mieltä	13	21,67%					
	Yhteensä	60	100%					

Perehdyttäminen tilaajayrityksen toimintaan onnistuu toiminnassamme erinomaisesti

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	11	18,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	13	21,67%					
3.	3	17	28,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	6	10,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Perehdyttämisessä käytiin läpi kaikki oleellinen tilaajayrityksestä ja sen toiminnasta (työn määrittäminen, arvot, visio, strategia, tavoitteet)

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	17	28,33%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	23	38,33%					
3.	3	10	16,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	8	13,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	2	3,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Tiedonkulku on järjestetty palkanmaksajayrityksessä hyvin, jotta voin suoriutua työvuoroistani kiitettävästi

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	6	10,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	10	16,67%					
3.	3	10	16,67%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	28	46,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	6	10,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Mielestäni tilaajayrityksessä on järjestetty tiedonkulku hyvin, jotta voin suoriutua työvuoroistani kiitettävästi

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	4	6,67%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	8	13,33%					
3.	3	18	30,00%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	25	41,67%					
5.	Täysin samaa mieltä	5	8,33%					
	Yhteensä	60	100%					

Työhyvinvointiani tuetaan (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) hyvin palkanmaksajayrityksessäni

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	12	20,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	11	18,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	21	35,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	13	21,67%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	3	5,00%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					


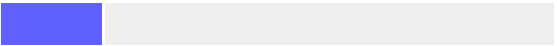
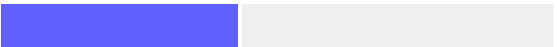
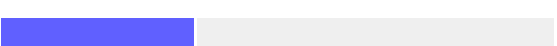
Työhyvinvointiani tuetaan (terveys, osaaminen, fyysinen / psyykkinen työympäristö) hyvin tilaajayrityksessäni

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	10	16,67%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	14	23,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	19	31,67%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	15	25,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	2	3,33%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Työkykyä edistävää TYKY-toimintaa järjestetään hyvin palkanmaksajayrityksessäni

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	15	25,00%	<div><div></div></div>				
2.	Jokseenkin eri mieltä	17	28,33%	<div><div></div></div>				
3.	3	21	35,00%	<div><div></div></div>				
4.	Jokseenkin samaa mieltä	6	10,00%	<div><div></div></div>				
5.	Täysin samaa mieltä	1	1,67%	<div><div></div></div>				
	Yhteensä	60	100%					

Työn vaatimukset ja omat voimavarani ovat keskenään hyvin tasapainossa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
2.	Jokseenkin eri mieltä	2	3,33%					
3.	3	11	18,33%					
4.	Jokseenkin samaa mieltä	26	43,33%					
5.	Täysin samaa mieltä	21	35,00%					
	Yhteensä	60	100%					

Liite 3. Tiedonkulun avoimet vastaukset kyselytutkimuksessa

Jos tiedonkulkua on tarve parantaa palkanmaksajayrityksessä, miten parantaisit sitä?

Työvuorolista ei ole mielestäni kovin kummoinen. Sekavaa, kun sähköpostiin pamahtaa monta eri listaa, joista pitää itse poimia omat vuorot. Myöskään sähköposteihini ei ole vielä kertaakaan vastattu.

.....

Informaatiota tarkemmin työnjohdolta jos kohde on uusi tuttavuus tekijälle.

Pidettäisiin luvatuista asioista kiinni ja tiedotettaisiin enemmän ajankohtaisista asioista. esim. "kuukausitiedote" sähköpostilla/palkanauhan yhteydessä tai nettisivuille ns. työntekijäinfo auttaisi työntekijää pysymään mukana muutoksissa ja yrityksen "arjessa" eikä jäisi epätietoisuuden varaan.

Tiedon jakaminen viipyy turhan lähelle deadlinea

Ala on haastava, koska suurin osa tekee näitä hommia sivutöinä, tai opiskelu ohessa. Vaihtuvuus työkavereissa, työvuorolistojen pitävyys jne on takkuilevaa, johtuen osittain työnantajasta, mutta myös työntekijöistä. Rehellisyys, asioiden selkeä ja yksinkertainen hoitaminen auttaisi kaikkia osapuolia toimimaan paremmin.

Mikä tiedonkulku?

tasa-arvo ja omien työntekijöiden puolien pitäminen ja kunnioittaminen, työhyvinvointi kehitykseen!

Luotava toimintatapamallit sekä yhdenmukaistettava ne huomioiden kuitenkin jokaisen toimipisteen erityistarpeet.

ei omakohtainen kokemus, mutta tiedonkulku silloin jos kys. henkilöllä ei ole työvuoroja on tutun kohdalla toteutunut vaihtelevasti eli epäselvyyksiä on ollut.

Palautteen kertominen esim. sähköpostilla.

Tilanteiden/ aikataulujen muuttuessa asiasta ilmoitettaisiin viipymättä eteenpäin, mielellään puhelimitse, näin vältetään tilanteet joissa jätetään jotain tekemättä tai myöhästytään siksi ettei asia ollut tiedossa. Tulisi myös varmistaa, että tiedotettava ymmärtää täysin hänelle annetut ohjeet.

käytös tavat hukassa jokaisella lisäturvan toimistolla- puhelin ja s-posti ei yleensä toimi- tai ei haluja vastata-

tähän otetaan kaikki vinkit talteen, aina on asioita joita voi parantaa.

Työvuoroista tiedottaminen aijemmin esim kuun ensimmäist päivät tulevat tietoon vain muutama päivä ennen työvuoroja

Työvuoroista tiedottaminen ajallaan kts. TES. Asioista kerrotaisiin kaikille, eikä vain yhdelle henkilölle ja toivottaisi että "toivottavasti ne muutkin saa tietää".

Vastuu-alueiden selkeyttäminen parantaisi ja nopeuttaisi tiedonkulkua, ennalta suunnitellusta poikkeavissa, tapauksissa.

Jos tiedonkulkua on tarve parantaa tilaajayrityksessä, miten parantaisit sitä?

.....

Tilaajan pitäisi olla aktiivisemmin yhteyksissä palveluntarjoajaan kertomalla muutoksista, esiintyjistä/erikoisilloista. Jotta pystyisimme vastaamaan tilauksiin parhaalla mahdollisella kokoonpanolla joka vastaa sen hetken tarpeita.

Oma kontakti tilaajayrityksessä, eli Nightin esimies, hoitaa kyllä asiansa erittäin hyvin, saan kaiken tarvittavan tiedon ja avun, jotta selviän tehtävistäni. Ruokapuolelta, eli Amarillosta, asiat tulee yleensä omiin korviini vasta myöhemmin, jonkun muun kuin asian esittäjän toimesta. Siitä olen jo esittänyt toiveen, että asiat puhuttaisiin suoraan minulle, jotta voin niihin sitten tarvittaessa puuttua. Lisäksi ehdotin, että henkilökuntapalaverien yhteydessä haluaisin myös itse paikalle, esim palaverin loppuun, jossa voitaisiin käsitellä mahdolliset meidän toimiin liittyvät asiat, ja kaikki osapuolet saisivat antaa oman mielipiteensä.

Tiedon saa kyllä, kun on itse vaan aktiivinen

Vastuu henkilöiden roolia on korostettava sekä vaatimukset sen toteuttamiseen.

ongelma henkilöt olisi syytä kertoa heti...

Monesti tilaajayritykset ovat toivoneet tietoonsa etukäteen kuka heille tulee töihin milloinkin Lisäturva OY:n kautta. Tätä tiedonkulkua tulisi parantaa jos se on mahdollista.

Tapahtumat yms. lippuhinnoista ja erityisjärjestelyistä tulisi ilmoittaa riittävän ajoissa ja kysyttävä järjestyksen valvojien kantaa tapahtuma turvallisuuden toteuttamisessa.
